



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH ZLEPŠENÍ KONCEPCE SPOLEČENSKÉ  
ODPOVĚDNOSTI VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI**

SUGGESTION FOR THE IMPROVEMENT IN THE CSR CONCEPT IN THE PRODUCTION COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Pavla Novotná**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA**

**BRNO 2019**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Pavla Novotná**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh zlepšení koncepce společenské odpovědnosti ve výrobní společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Konkrétní návrhy pro zlepšení konceptu CSR na základě vlastního empirického šetření. Součástí návrhů je i finanční vyčíslení těchto návrhů.

### Základní literární prameny:

ČERNOHORSKÁ, Lenka a Anna PUTNOVÁ. Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 130 s. ISBN 978-80-7204-806-9.

KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert. ISBN 978-80-247-3983-0.

DYTRT, Zdeněk. Etika v podnikatelském prostředí. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 196 s. ISBN 80-24-1589-9.

SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. Etika v podnikání a hodnoty trhu. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 199 s. ISBN 978-80-247-5545-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na vymezení úrovně CSR ve vybrané výrobní společnosti. Specifikuje jaká je úroveň CSR v dané společnosti, a využívá teoretických poznatků, které jsou ve výzkumu aplikovány v praxi. Obsahuje návrhy na zlepšení koncepce společenské odpovědnosti v daném výrobním podniku.

## **Klíčová slova**

Měření CSR, firemní kultura, etické principy, environmentální přístup, sociální aspekty

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on specification of a CSR level in the selected production company. Specifies what is the level of CSR in a given company and uses theoretical knowledge that is applied in the research. It contains suggestions for improving the concept of corporate social responsibility in a given production company.

## **Key words**

CSR measurement, corporate culture, ethical principles, environmental approach, social aspects

## **Bibliografická citace**

NOVOTNÁ, Pavla. *Návrh zlepšení koncepce společenské odpovědnosti ve výrobní společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116466>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Anna Putnová.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 5. května 2019

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala paní doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA za odborné připomínky a cenné rady, které přispěly ke zpracování této práce.

Dále děkuji všem zaměstnancům, kteří byli účastníky výzkumu, za jejich klíčové informace.

Poděkování také směřuje k mé rodině a přátelům, kteří mi byli po celou dobu studia oporou.

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>Cíl práce.....</b>	<b>12</b>
<b>Metodika práce .....</b>	<b>12</b>
<b>1 Společenská odpovědnost firem.....</b>	<b>14</b>
<b>2 Vývoj konceptu společenské odpovědnosti.....</b>	<b>16</b>
2.1 Vývoj konceptu CSR ve světě.....	16
2.2 Vývoj konceptu CSR v České republice .....	16
<b>3 Argumenty pro zavedení CSR.....</b>	<b>18</b>
<b>4 Argumenty proti zavedení CSR.....</b>	<b>21</b>
4.1 Friedmanova kritika .....	21
4.2 Reichova kritika .....	21
<b>5 Stakeholders – zájmové skupiny .....</b>	<b>22</b>
5.1 Očekávání stakeholderů .....	22
5.2 Primární a sekundární stakeholderi .....	23
<b>6 Tři pilíře CSR (triple-bottom-line).....</b>	<b>24</b>
6.1 Ekonomická oblast .....	24
6.2 Sociální oblast .....	25
6.3 Environmentální oblast .....	27
<b>7 Aktivity organizací v oblasti CSR .....</b>	<b>30</b>
7.1 Dárcovství a sponzorství .....	30
7.2 Nadace a podnikové nadační fondy .....	30
7.3 Sociální marketing .....	30
7.4 Reportování společenské odpovědnosti .....	31
7.5 Další formy podpory .....	32
<b>8 Současné standardy spojené s CSR.....</b>	<b>33</b>
8.1 Přehled standardů pro měření a reportování CSR.....	33



8.2	SA 8000 (Social accountability) .....	34
8.3	ISO 26 000 .....	35
8.4	GRI (Global Reporting Initiative).....	36
<b>9</b>	<b>Měření CSR.....</b>	<b>38</b>
<b>10</b>	<b>Metodika pro měření CSR.....</b>	<b>40</b>
10.1	Způsob vyhodnocení metody .....	40
10.1.1	Vyhodnocení ekonomické oblasti.....	42
10.1.2	Vyhodnocení sociální oblasti.....	42
10.1.3	Vyhodnocení environmentální oblasti.....	43
10.1.4	Celkové hodnocení .....	43
10.2	Verifikace metody .....	44
<b>11</b>	<b>Kvalitativní výzkum .....</b>	<b>45</b>
<b>12</b>	<b>Metody získávání kvalitativních dat .....</b>	<b>46</b>
12.1	Rozhovor .....	46
12.2	Pozorování.....	46
12.3	Fyzická data a dokumenty .....	47
<b>13</b>	<b>Představení podniku XYZ, s. r. o. ....</b>	<b>48</b>
<b>14</b>	<b>Analýza situace.....</b>	<b>49</b>
14.1	Strukturované rozhovory na úrovni top managementu .....	51
14.1.1	Ekonomická oblast.....	51
14.1.2	Sociální oblast.....	58
14.1.3	Environmentální oblast .....	63
14.2	Strukturované rozhovory na úrovni středního managementu .....	67
14.2.1	Ekonomická oblast.....	67
14.2.2	Sociální oblast.....	74
14.2.3	Environmentální oblast .....	77
14.3	Strukturované rozhovory na úrovni liniového managementu .....	81

14.3.1	Sociální oblast.....	81
14.3.2	Environmentální oblast .....	81
14.4	Výsledky.....	85
14.4.1	Celkové zhodnocení.....	87
<b>15</b>	<b>Problematika rozdílného postoje respondentů k daným oblastem .....</b>	<b>88</b>
<b>16</b>	<b>Návrhy a jejich finanční zhodnocení.....</b>	<b>90</b>
16.1	Návrhy v ekonomické oblasti.....	94
16.2	Návrhy v sociální oblasti .....	95
16.3	Návrhy v environmentální oblasti .....	98
<b>17</b>	<b>Diskuze.....</b>	<b>102</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>103</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>111</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>111</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>112</b>
	<b>Příloha I: Souhrn otázek ze strukturovaných rozhovorů .....</b>	<b>113</b>

## Úvod

Téma, které bylo pro účely této diplomové práce vybráno, je „Návrh zlepšení koncepce společenské odpovědnosti ve výrobní společnosti“. Koncept společenské odpovědnosti se řadí mezi koncepty poměrně nové, avšak v současnosti se stává čím dál více diskutovaným tématem. Společenské odpovědnosti se začalo dostávat pozornosti teprve od druhé poloviny 20. století. Především v USA se začaly měnit přístupy jednání podnikatelů. Za stěžejní, z hlediska vzniku konceptu společenské odpovědnosti firem, lze však považovat především rok 1979.

Předmětný koncept je založen plně na dobrovolném přesvědčení samotných podniků, nikoliv na dodržování zákonů, pravidel nebo nařízení. I přes množství odpůrců, které si tento koncept za dobu své existence získal, je dnes velmi aktuálním. Dostává se do popředí zájmu řady podnikatelských subjektů. Důvodem je především neustále se zvyšující tlak ze strany rostoucí konkurence. Nikdy dříve nebyly trhy tak dynamické jako po vstupu do 21. století. Tato skutečnost motivuje firmy zaměřit se na mnohem širší spektrum cílů, než je pouhá maximalizace zisku.

Dnes, mnohem více než kdy dříve, si společnosti uvědomují význam dobré reputace, která je právě s odpovědným chováním vůči okolí spojena. Díky aktivitám v oblasti společenské odpovědnosti mají společnosti možnost získat konkurenční výhodu.

Zájem o společensky odpovědné chování ze strany majitelů firem umocňuje také fakt, že samotní majitelé firem jsou součástí komunity a především lidé, kterým by mělo na šetrném zacházení se zdroji záležet, aby mohli zajistit jejich spotřebu také dalším generacím.

Cílem této diplomové práce je podat konkrétní návrhy pro zlepšení konceptu CSR ve výrobním podniku, na základě vlastního empirického šetření. Součástí návrhů bude také finanční vyčíslení těchto návrhů.

Empirické šetření bude provedeno v konkrétní výrobní společnosti. Vzhledem k tomu, že tato společnost požaduje anonymitu, nebude její název v práci uveden (dále jenom společnost XYZ, s. r. o.). Jedná se o velmi vyhledávaného a úspěšného zaměstnavatele v daném kraji. Lze ho zařadit mezi velké podniky.

V první části této diplomové práce budou z teoretického hlediska přiblíženy pojmy, jejichž znalost je nutná při zpracování praktické části. Jedná se především o vymezení

pojmu společenské odpovědnosti a jejího vývoje ve světě i v České republice. Dále o přiblížení argumentů pro a proti zavedení předmětného konceptu, vysvětlení pojmů stakeholders a triple-bottom-line, přiblížení aktivit a standardů v dané oblasti. Bude také objasněna podstata metodiky pro měření CSR, která bude aplikována při výzkumu v praktické části práce.

V první kapitole praktické části této diplomové práce budou ve stručnosti uvedeny informace o společnosti, která je předmětem analýzy. Za pomoci kvalitativního výzkumu bude dále provedena analýza současného stavu v daném podniku.

Analyzovány budou všechny tři oblasti CSR, tzn. ekonomická, sociální a environmentální oblast. Na základě výsledků analýzy budou podány konkrétní návrhy pro zlepšení konceptu CSR v daném podniku, přičemž jejich součástí bude také finanční vyčíslení.

Kvalitativní výzkum bude spočívat ve strukturovaných rozhovorech s manažery daného podniku na všech úrovních managementu (tzn. liniový, střední a vrcholový management). Otázky budou položeny dle konkrétní metodiky pro měření CSR, jejíž podstata bude v práci objasněna. Jedná se o aktuální a v praxi ověřenou metodiku pro měření úrovně CSR od L. Černohorské a A. Putnové (2012, str. 94).

Měření úrovně CSR v organizacích bývá mnohdy složité, avšak předmětná metodika dokáže s ohledem na množství a charakter otázek velmi podrobně zachytit veškeré činnosti a postoje daného podniku k CSR a tím zhodnotit stav, ve kterém se nachází.

V souvislosti s vnitřní analýzou daného podniku bude také využita metoda pozorování, sběr virtuálních dat a výstupů z masových médií a analýza interních dokumentů dané společnosti. Za pomoci využití těchto dalších nástrojů bude získán hlubší pohled na danou problematiku.

Budou ověřeny a rozvedeny informace získané pomocí strukturovaných rozhovorů, proběhne seznámení s firemní kulturou a také budou získány další informace potřebné k výzkumu a následnému vyhodnocení.

## **Cíl práce**

Cílem práce je podat konkrétní návrhy pro zlepšení konceptu CSR ve výrobním podniku, na základě vlastního empirického šetření. Součástí návrhů bude také finanční vyčíslení těchto návrhů.

## **Metodika práce**

Za pomoci kvalitativního výzkumu bude provedena analýza současného stavu v daném podniku. Analýza současného stavu se bude zaměřovat na všechny tři pilíře CSR, tzn. na ekonomickou, sociální a environmentální oblast. Na základě výsledků analýzy budou doporučeny návrhy ke zlepšení úrovně konceptu CSR v daném podniku, které budou také finančně vyčísleny.

Za účelem získání dat budou provedeny strukturované rozhovory s manažery na všech třech úrovních managementu (tzn. liniový, střední a vrcholový management). Na každé úrovni managementu budou dotázáni 3 manažeři. Informace týkající se těchto respondentů budou uvedeny v následujících kapitolách praktické části práce. Předmětné kompetentní osoby a jejich počet byli pro výzkum vybráni v závislosti na charakteru a rozsahu otázek.

Otázky ve strukturovaných rozhovorech budou pokládány dle zvolené metodiky pro měření CSR od L Černohorské a A. Putnové (2012, str. 94), jejíž podstata bude popsána v teoretické části práce za pomoci odborné literatury. Tato metodika byla zvolena především proto, že vychází z aktuálních šetření a byla ověřena v praxi. Umožňuje jednoduché, ale zároveň systematické hodnocení pomocí bodové škály.

Měření úrovně CSR v organizacích je mnohdy složité, ale za pomoci předmětné metodiky dokázaly společnosti zhodnotit nejen úroveň, ale také silné a slabé stránky z hlediska naplňování CSR. S ohledem na charakter a množství otázek, dokáže daná metodika velmi podrobně zachytit veškeré činnosti a postoje organizace k CSR, a tím zhodnotit stav, ve kterém se nachází.

Pro hlubší pohled na danou problematiku budou pro výzkum využity veškeré otázky dle příslušné metodiky.

Volba metody kvalitativního výzkumu nastala především z důvodu, aby daná problematika byla objasněna v širším pojetí. A to především proto, aby mohly být

odpovědi následně důkladně zhodnoceny. Bylo zapotřebí hlubšího pohledu na danou problematiku a prostoru k vyjádření postojů, které daná organizace k problematice zastává.

Dalšími nástroji, které budou využity pro sběr potřebných informací, budou také metoda pozorování, sběr výstupů z masových médií, sběr virtuálních dat a analýza interních dokumentů dané společnosti. Výsledky konfrontace s analýzou vnitřního prostředí budou u jednotlivých odpovědí respondentů uvedeny pod názvem „Komentář“. U odpovědí, kde komentář nebude, nebyly nalezeny žádné dodatečné informace.

Analýzou vnitřního prostředí budou především ověřeny informace získané pomocí strukturovaných rozhovorů, přiblížena firemní kultura a dále získány další informace potřebné k výzkumu a následnému vyhodnocení.

## Teoretická část

V teoretické části práce budou za pomoci odborné literatury objasněny pojmy, jejichž znalost je nutná pro zpracování a pochopení praktické části této práce.

### 1 Společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost podniku (corporate social responsibility, CSR) v současné době představuje moderní koncept podnikání. Tento koncept zahrnuje nejen ekonomické zájmy firem, ale také ekologické nebo sociální otázky. Vyznačuje se orientací na dlouhodobé cíle a především ochotou pracovat pro celkové zlepšení stavu, ve kterém se společnost nachází. I přes řadu skeptických prognóz se společenská odpovědnost stala tématem hlavního ekonomického proudu. (Putnová, Seknička, 2016)

Charakteristickým prvkem společenské odpovědnosti je otevřený dialog se zainteresovanými stranami, které mají vliv na chod firmy. Je zapotřebí zdůraznit odpovědný přístup samotných zainteresovaných stran, tzv. stakeholderů, aby byli spolehlivým a přínosným partnerem. (Putnová, Seknička, 2016)

CSR nemá striktně vymezené hranice a je založená plně na dobrovolnosti, tudíž dává prostor velmi širokému chápání a diskusi. V důsledku toho existuje mnoho přístupů a celá řada definic k vymezení CSR. (Pavlík, Bělčík a spol., 2010)

Evropská unie definuje CSR jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“. (Evropská unie, 2001)

World Business Council for Sustainable Development vymezuje CSR jako „kontinuální závazek podniku chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku“. (WBSCD, 2009)

Podle sdružení Business Leaders Forum Česká republika je možné CSR definovat jako „dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají.“ (Business Leaders Forum, 2010)

CSR se ale pokouší vymezit také celá řada domácích odborníků, kteří se danou problematikou zabývají.

Dle Dytrta je CSR chápána jako „*dobrovolná integrace sociálních a ekologických ohledů v součinnosti se zainteresovanými stranami do podnikatelských činností firmy*“.  
(Dytrt, 2006)



## 2 Vývoj konceptu společenské odpovědnosti

Koncept CSR se v jednotlivých zemích Evropské unie (dále jen EU) i mimo ni vyvíjel často velmi odlišně.

### 2.1 Vývoj konceptu CSR ve světě

Společenská odpovědnost je v současnosti velmi diskutovaným tématem. Avšak pozornosti se jí začalo dostávat, teprve od druhé poloviny 20. století. Především v USA se začaly měnit přístupy jednání podnikatelů. Debata o společenské odpovědnosti vznikla především v důsledku antisociálního chování a nekalých praktik některých podniků. V té době častěji docházelo k ekonomickým skandálům. (Kuběnka, 2009)

Začátek této éry odstartoval v roce 1953 teoretik R. H. Bowen, který vytvořil publikaci *Social responsibilities of the Businessman*, v překladu *Společenská odpovědnost podnikatele*. (Franc a spol., 2006)

Bowen zde jako první definuje společenskou odpovědnost následovně:

*„Jedná se o závazek podnikatele, že bude aplikovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je pro něj žádoucí z hlediska hodnot a cílů společnosti.“* (Carroll, 1999)

Z publikace vznikl název *Společenská odpovědnost podniku*. Od podniků se začalo očekávat, aby své prostředky vynakládaly nejen pro svůj vlastní zájem, ale také pro rozvoj života a blaho ve svém okolí. (Kunz, 2012)

Za stěžejní z hlediska vzniku konceptu společenské odpovědnosti firem lze považovat především rok 1979. V tomto roce Archie B. Carroll navrhl definici CSR, která se soustředila na čtyři základní oblasti. Do roku 1979 byly většinou tyto oblasti považovány za vzájemně se vylučující. Jedná se o ekonomickou odpovědnost, etickou odpovědnost, zákonnou odpovědnost a dobrovolnou odpovědnost, která byla později přejmenována na odpovědnost filantropickou. (Kunz, 2012)

### 2.2 Vývoj konceptu CSR v České republice

V České republice (dále jen ČR) se koncept CSR objevil až mnohem později, a to ve druhé polovině devadesátých let. Příčinou byla více než čtyřicetiletá vláda komunismu.

Pokud bychom však nahlédli do historie podnikání v bývalém Československém státě, jistě stojí za zmínku velmi úspěšný podnikatel Tomáš Baťa. (Pokluda, 2014)

Tomáš Baťa založil se svými dvěma sourozenci ve Zlíně menší obuvnickou dílnu, která se později rozrostla pod jeho vedením v obrovský komplex. Tento úspěšný podnikatel byl známý především tím, že se snažil vytvořit příznivé podmínky pro své zaměstnance, kterým poskytoval řadu benefitů. Je možno uvést například zřízení sociálního a zdravotního oddělení v roce 1924, obytné domy lepšího standartu, ubytovny pro zaměstnance a nadprůměrné platové ohodnocení (v roce 1927 dosahovaly platy jeho zaměstnanců 150 % průměrného platu). Mimo jiné také zaměstnával zdravotně znevýhodněné obyvatele a podílel se na rozvoji města, kterému se říkalo Baťův Zlín. (Pokluda, 2014)

### 3 Argumenty pro zavedení CSR

Existují tři fundamentální odůvodnění toho, proč se mají podnikatelské subjekty zabývat společenskou odpovědností, a to:

- apel na udržitelnost rozvoje,
- odůvodnění morálními a etickými principy,
- odůvodnění budování dobré reputace a pověsti podniku. (Zadrazilová, 2010)

Stále zřetelněji můžeme pozorovat, že společenské chování podniku nese výhody nejenom společnosti, ale také firmě samotné. I přes to, že výhody mají často nefinanční podobu a účinek se neprojeví okamžitě, neznamená to, že nejsou důležité. (Kunz, 2012)

Výzkum, který provedla Transparency International – Česká republika v létě 2006 mezi zástupci podnikatelského sektoru v České republice ukázal, že oslovení zástupci spatřují přínosy odpovědného chování především v jeho dlouhodobém pozitivním efektu. Jedná se například o lepší konkurenceschopnost, snazší spolupráci se zaměstnanci a partnery, dobré jméno firmy, ale také vyšší zisk a společenský přínos. (Kunz, 2012)

Řada autorů vyzdvihuje zejména následující přínosy pro firmy se zavedeným konceptem CSR:

- **Vytváření dobrého klimatu v podniku.** Zaměstnanci pocítují, že jsou součástí firmy a tím roste jejich sebedůvěra a motivovanost. Společensky odpovědné firmy jsou tedy velmi ceněnými zaměstnavateli, kteří mají lepší pozici na trhu práce.
- **Větší přitažlivost pro investory.** Ukázalo se, že investoři oceňují společensky odpovědné firmy. Navíc se řada burzovních indexů snaží CSR zohlednit. CSR firmy jsou pro ně zárukou relativní bezpečnosti a udržitelnosti, tzn., že se mohou těšit jejich přízni.
- **Zlepšení reputace.** Pozitivní image organizace je vždy výsledkem systematického, cílevědomého a dlouhodobého procesu. Někdy je také přirovnávána ke zlatému pokladu, neboť má příznivý dopad na celkovou působnost firmy. Například sociální angažovanost vyvolává u veřejnosti důvěru a pozitivní emoce. Organizace by měly počítat s faktem, že nároky veřejnosti na podnik jsou stále větší a lze jen těžko v budoucnosti očekávat změnu. Vnímání organizace také zvyšuje její postavení na trhu. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

- **Možnost přilákání nových partnerů.** Díky společensky odpovědnému chování má firma větší šanci získat důležité a zajímavé obchodní partnery a následně si je i udržet. Management firmy by ale měl také brát v potaz výběr dodavatelů, aby následně spolupracoval s partnerem, který se bude taktéž chovat eticky a odpovědně.
- **Odlišení od konkurence.** Uplatňování principů společensky odpovědného chování může přinášet firmám důležitou konkurenční výhodu. Firmy mohou mít díky svému odpovědnému chování například lepší pozici při jednání s institucemi EU a dalšími úřady.
- **Růst zisku.** Studie a některé výzkumy dokazují, že společensky odpovědné firmy mají v delším časovém období také lepší ekonomickou výkonnost. Například podle výzkumu Institute of Business Ethics realizovaného v roce 2003 měly společensky odpovědné firmy o 18 % vyšší zisk.
- **Snížení provozních nákladů a zvýšení efektivity provozu.** Efektivnější environmentální firemní politika může přinést mnoho ekonomických přínosů, ať se projeví ve snížení spotřeby vody, energie nebo nižšími náklady na likvidaci odpadu. Navíc může pozitivně ovlivnit spotřebitelské chování zaměstnanců nejen v práci, ale i v jejich domácnostech. (Kunz, 2012)

I přes skutečnost, že CSR může přinést organizaci v dlouhodobém horizontu výhody, je třeba počítat s tím, že řada CSR aktivit si žádá pravidelné investice. Může se naskytnout otázka, zda by měla organizace vynakládat finanční prostředky na CSR aktivity také v době, kdy hospodářská situace není příznivá. V době krize mají organizace v rámci šetření nákladů tendenci rozpočty na CSR aktivity snižovat.

Dle Kotlera (2009) by však firmy neměly od finanční podpory CSR aktivit upustit. Lidé v dnešním světě plném rychlých změn, chaosu a záplavy sofistikovaného zboží hledají něco, co Kotler nazývá autenticitou, tzn. něco co je jedinečné a zapamatovatelné. Je v tom vidět pravdivost a zaujetí tvůrce. Pokud firma nedokáže dostát svým závazkům, ztrácí výjimečnost a stává se nedůvěryhodnou.

Přínos krize v oblasti CSR může být přínosem především v tom, že oddělí firmy, které používají CSR pouze jako marketingový nástroj, od firem, pro které není koncept CSR jenom prázdnou frází a strategií, kterou chtějí naplňovat. (Kotler, 2009)

Požadavky, které jsou na podnik v době krize kladeny, se nápadně shodují s principy CSR. CSR klade důraz na inovace, což je jeden z klíčových faktorů dlouhodobého přežití podniku. Dalšími důležitými faktory jsou dobrá atmosféra ve firmě, silná firemní kultura, loajalita zaměstnanců, pochopení požadavků stakeholderů, transparentní a efektivní komunikace a schopnost hluboké interní reflexe. (Belén, 2009)

## 4 Argumenty proti zavedení CSR

Koncept společenské odpovědnosti během svého vývoje získal nejen řadu obhájců, ale také kritiků. Mezi nejznámější kritiky konceptu CSR patří Milton Friedman a profesor Robert Reich.

### 4.1 Friedmanova kritika

Známým kritikem konceptu CSR se stal nositel Nobelovy ceny a zastánce liberální ekonomie Milton Friedman. Publikoval během svého života mnoho příspěvků a knih, ve kterých koncept CSR kritizoval. (Kunz, 2012)

Jedním z památných výroků se stalo jeho tvrzení, že: „*Jedinou společenskou odpovědností firmy je navyšování zisku*“. (Friedman, 1970)

Friedman se domnívá, že zapojení do společensky odpovědných aktivit firmu odvádí od splnění hlavního cíle. Dále zvyšuje firemní náklady a rozměšňuje její základní poslání. Tyto dodatečné náklady se dále přenáší na tzv. firemní stakeholdery, kterým bude vymezena samostatná kapitola. Podle Friedmana by mohlo přijetí názoru, že manažeři firem mají jinou odpovědnost než vydělat co nejvíce peněz pro akcionáře, podkopat základy samotné společnosti. (Friedman, 1994)

### 4.2 Reichova kritika

Profesor Robert Reich z Kalifornské univerzity v Berkley označil CSR jako nebezpečné rozptýlení, které podkopává demokracii.

Domnívá se, že zástupci podnikatelského sektoru by se neměli ve velké míře v CSR angažovat, či dokonce firmy by měly od CSR naprosto upustit.

Podle Reicha se aktivisté CSR nechávají příliš odvádět od stěžejního a reálného úkolu, kterým je přinutit vlády, aby řešily sociální problémy. Domnívá se, že povinností vlády je stanovit pravidla, která zachovávají volný trh pro firmy, které se koncentrují na dosažení maximálního zisku. (Kunz, 2012)

## **5 Stakeholders – zájmové skupiny**

I přes to, že anglický název stakeholder nemá v českém jazyce odpovídající ekvivalent, zpravidla bývá překládán jako zainteresovaný jedinec, zájmová skupina či třetí osoba v podnikání.

Stakeholdery jsou míněni všichni, ať již skupiny nebo subjekty, jednotlivci, kteří přímo nebo nepřímo ovlivňují chod organizace nebo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni jejím fungováním a působením. Působení může být buď zprostředkované, nebo bezprostřední. Stakeholdeři mohou přijít s danou firmou buď do přímého či nepřímého kontaktu.

Skupina stakeholderů zahrnuje v nejširším pojetí akcionáře, zákazníky, zaměstnance, dodavatele, obchodní partnery, zájmové skupiny, zástupce státní správy a samosprávy a mezinárodní organizace. (Trnková, 2004)

Velmi významným impulsem pro rozvoj společenské odpovědnosti byla tzv. teorie stakeholderů. O její rozvoj se zasloužil v 20. letech 20. století americký profesor R. Edward Freeman, které formuloval svoji stakeholderskou koncepci.

Vzhledem k faktu, že stále dochází k dalšímu dynamickému rozšiřování teorie stakeholderů, panují mezi odborníky značné rozdíly v tom, které skupiny by měly být za stakeholdery považovány.

Teorie stakeholderů si všímá zájmů a souvislostí různých subjektů, které působí v určitém prostoru. Snaží se nejen vysvětlit roli všech dalších aktivních a relevantních činitelů působících v daném prostoru ve vztahu k „ústřednímu subjektu“, ale také vymezit systémovou odpovědnost všech zúčastněných stakeholderů. Každý ze stakeholderů totiž sleduje především své vlastní zájmy, které se tak dostávají do rozporu se zájmy jiných subjektů. Mohou být proto konkurenční, komplementární a antagonistické. (Kunz a spol., 2006)

### **5.1 Očekávání stakeholderů**

Je možné konstatovat, že pro firmu je velmi žádoucí a důležité porozumět očekávání svých stakeholderů. Na druhé straně je však také nutno poznamenat, že očekávání jednotlivých stakeholderů jsou zpravidla velmi odlišná. Pro investory a vlastníky bude stěžejní transparentnost, zisk a růst hodnoty firmy. Naproti tomu zákazníci, kteří nakupují produkty nebo využívají služby firmy, očekávají přiměřenou cenu, kvalitu a

poprodejní servis. Očekávání zaměstnanců se od předešlých skupin diametrálně odlišuje. Pro zaměstnance je v první řadě důležitá odpovídající mzda a nefinanční benefity, ale také možnost vzdělávání a profesního růstu, případně dobré pracovní podmínky či sladění osobního a pracovního života. (Steinerová a spol, 2008)

## **5.2 Primární a sekundární stakeholderi**

Stakeholdery dělíme na primární a sekundární. Primární stakeholderi významně ovlivňují každodenní činnosti a fungování organizace. Příkladem mohou být zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci či akcionáři. Na rozdíl od uvedených skupin sekundární stakeholderi nepřichází s organizací do styku každý den. To má za následek, že neovlivňují její fungování a činnost do takové míry jako primární stakeholderi. Příkladem mohou být mezinárodní organizace, stát či místní komunita.

(Prskavcová a spol., 2008)

Každá firma má mnoho stakeholderů, kteří ovlivňují její fungování nebo jsou jejím fungováním ovlivněni. Pro firmu je však důležité identifikovat tzv. „klíčové stakeholdery“. Ti mají velký vliv a zájem na organizaci. Svým klíčovým stakeholderům by měla firma věnovat zvláštní pozornost a měla by je především zapojovat do svého rozhodování a fungování. (Pavlík, Bělčík, 2010)

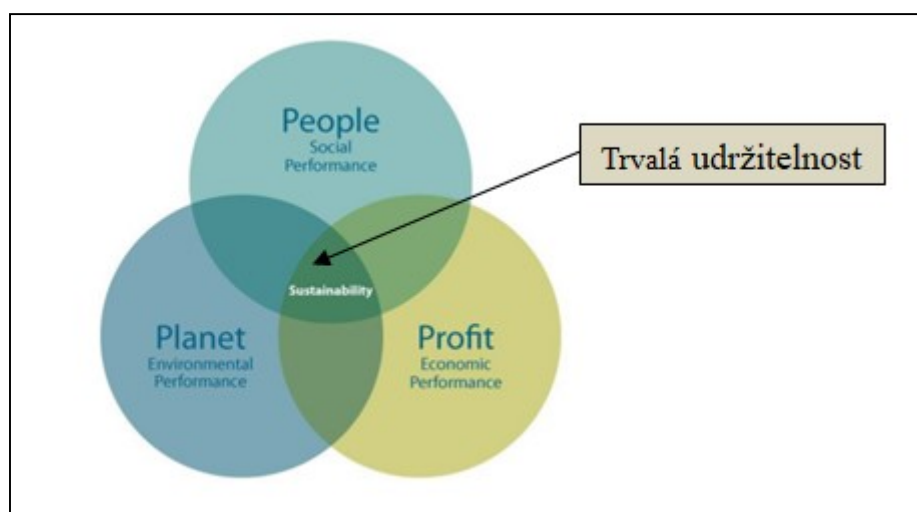


## 6 Tři pilíře CSR (triple-bottom-line)

Společenská odpovědnost firem je moderní koncept podnikání. Koncept je postaven na třech základních pilířích (tzv. triple-bottom-line) a vede k širšímu pohledu na podnikání.

Jedná se o pilíř:

- ekonomický (profit),
- sociální (people),
- environmentální (planet). (Kunz, 2012)



**Obrázek 1: triple-bottom-line** (Zdroj: [www.imagenesmi.com](http://www.imagenesmi.com))

Firma, která přijímá koncept společenské odpovědnosti, se snaží o mnohem komplexnější přístup, nejen o dosažení zisku. Beze ohled na všechny tzv. 3P („people, planet, profit“) a dobrovolně uplatňuje některé principy ve třech základních oblastech, kterými jsou:

- ekonomická oblast,
- sociální oblast,
- environmentální oblast. (Trnková, 2004)

### 6.1 Ekonomická oblast

Hlavní cíl každého podnikání je dosažení zisku (resp. dlouhodobý růst cen akcií firmy a trvalé dosahování zisku), což samozřejmě firmám následně umožňuje financovat celou řadu společensky odpovědných aktivit. Do ekonomické oblasti lze v pojetí CSR zařadit například:

- **Způsob řízení a správy firmy.** Přijetí a uplatňování principů dobrého řízení firmy. Například Ira Milstein se domnívá, že: *„Přiměřená správa obchodní společnosti znamená ochraňovat její tvořivost, Sovovu a flexibilitu, a tím zajišťovat její schopnost vytvářet bohatství a blahobyť, na kterém je občanská komunita závislá.“* (Milstein 2011)
- **Etické chování a vyhýbání se korupci.** Většina firem má vypracovaný etický kodex nebo podobný dokument, který upravuje její chování.
- **Věrohodnost a transparentnost organizace.** Ochetné a kontinuální poskytování informací o sobě (byť i negativních) všem svým stakeholderům. Graafland a Dubbink například tvrdí, že *„transparentní organizace poskytuje informace takovým způsobem, aby zainteresovaní stakeholderi mohli získat patřičný náhled do věcí, které se jich týkají.“* (Dubbink a Graafland, 2008)
- **Patřičné chování k akcionářům a vlastníkům firmy.** Sledování nejen vlastního zájmu firmy, ale také zájmů investorů a vlastníků, kteří dbají o informovanost. Je žádoucí snaha o soulad podnikatelských aktivit s hodnotami a očekáváním akcionářů. Jedná se především o inovace a udržitelnost, respektování ochrany duševního vlastnictví a respektování pravidel čestného konkurenčního boje. (Kunz, 2012)
- **Dobré vztahy s dodavateli a zákazníky.** Jedná se o dlouhodobé budování a řízení vztahů s dodavateli a svými zákazníky. Jsou zdůrazňovány a následně uplatňovány například rovné příležitosti při výběru dodavatelů. Jedním z hlavních cílů jsou bezesporu spokojení zákazníci, kterým jsou nabízeny kvalitní a bezpečné produkty za přijatelnou cenu. To vede v konečném důsledku ke snížení počtu reklamací a stížností ze strany zákazníků a tím k lepší konkurenceschopnosti firmy. Pokud chtějí tohoto zásadního cíle podniky dosáhnout, musí se trvale snažit o dodržování podmínek, které se týkají dodání výrobků a služeb (samozřejmě včetně dohodnutých termínů splatnosti). Právě problematika pozdních plateb při obchodním styku je velmi aktuální a závažný problém, který může mít pro podnik dalekosáhlé následky. (Kunz, 2012)

## 6.2 Sociální oblast

Sociální oblast souvisí především s pracovními podmínkami a péčí o zaměstnance. Představitelé firem by si měli především uvědomit, že motivovaný a spokojený

zaměstnanec je v dnešní znalostní společnosti klíčovým faktorem úspěchu podniku. Řada výzkumů dokazuje, že odpovědný přístup firem k zaměstnancům jim může přinést řadu výhod. Výhody mohou spočívat především v přední pozici na trhu práce a získání dobré pověsti, nižší fluktuaci či absenci, vyšší výkonnosti a loajality zaměstnanců. Rozsah aktivit v této oblasti je velmi široký. Odvíjí se od celé řady faktorů. (Kunz, 2012)

Do této oblasti můžeme zahrnout například:

- **Rozvoj lidského kapitálu.** Vytváření podmínek pro zaměstnance, které vedou ke zvyšování jejich kvalifikace. Podporuje se permanentní rozšiřování znalostí a vzdělávání zaměstnanců, a to nejen v jejich oboru působnosti. Zaměstnanci mají dále také možnost kariérního postupu.
- **Sladění pracovního a osobního života zaměstnanců** (tzv. work life balance). Work life balance je jedním z moderních trendů, který využívá celou řadu nástrojů. Jedná se například o pružnou pracovní dobu či možnost její úpravy, udržování kontaktu se zaměstnanci i v době rodičovské dovolené, opatření k opětovnému začlenění vracejících se zaměstnanců, pomoc při změně bydliště, možnost práce z domova, právní služby a poradenství při krizových situacích (finanční tíseň, rozvod, atd.). Další možnosti mohou být také firemní školky, které bývají u zaměstnanců velmi oblíbené, avšak ve většině případů si je mohou dovolit pouze větší firmy.
- **Zaměstnanecká politika.** Do zaměstnanecké politiky se řadí především odpovídající přiměřené mzdy, poskytování sociálních a jiných zaměstnaneckých výhod, které jdou většinou nad rámec standartních povinností. Jedná se například o příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek na dovolenou, příspěvek na stravování, možnost společenského využití, programy zdraví a odměny k významnému jubileu zaměstnanců.
- **Outplacement** – zajištění rekvalifikace propuštěných zaměstnanců a jejich další uplatnění. Propuštěným zaměstnancům se však mohou nabízet i další druhy pomoci, jako například konzultační centra.
- **Princip rovných pracovních příležitostí.** Jedná se nejenom o vztah muž-žena. Firmy by měly přistupovat ke každému zaměstnanci se stejným respektem. Bez ohledu na věk, pohlaví, sexuální orientaci, etnický původ, zdravotní postižení, národnost či víru. Tzv. diversity management (v překladu řízení rozmanitosti)

přístupuje k problematice rovných příležitostí v ještě širším pojetí. Snaží se cíleně prosazovat pravidla různorodosti v organizaci. Hlavním záměrem je plně využívat a podporovat silné stránky zaměstnanců, bez ohledu na jejich individuální odlišnost. Zaměstnanci jsou často členěni do pracovních týmů, které jsou cíleně různorodé. To má za cíl vzájemné obohacování, toleranci a růst empatie. Rovněž při vývoji produktů prostřednictvím „pestře složených týmu je možné dosáhnout lepšího přizpůsobení specifickým zákaznickým požadavkům a rozličným trhům.

- **Zdravá podniková kultura.** Zaměstnanci by měli pracovat v prostředí, které je otevřené a přátelské. Měli by mít možnost bez jakýchkoliv obav vyjádřit svůj názor. Manažeři uplatňují demokratický a participativní styl řízení. Práce v týmech podporuje „týmového ducha“ v podniku.
- **Zaměstnávání ohrožených a minoritních skupin obyvatelstva.** Jedná se především o absolventy škol, matky s dětmi, starší lidé a handicapovaní.
- **Sexuální harašení a obtěžování.**
- **Různorodost práce a humanizace práce.**
- **Péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců.**
- **Sociální reportování a monitorování.**
- **Zákaz dětské práce.**
- **Respektování a dodržování lidských práv.** (Kunz, 2012)

### 6.3 Environmentální oblast

V posledních desetiletích je čím dál větší pozornost směřována k otázkám v oblasti životního prostředí. Mnoho aktivit firem v této oblasti vzniklo jako reakce na vládní regulace a nařízení.

Vedení firmy by mělo mít na paměti, že odpovědnost v sociální oblasti je třeba uplatňovat jak uvnitř firmy, tak i směrem k vnějšímu prostředí, které firma svým fungováním ovlivňuje. Vliv firmy na životní prostředí může spočívat například v hlučnosti, emisích, odpadech či dopravní zátěži nebo v ovlivňování vzhledu krajiny. Firma by se měla snažit o zmírňování těchto nepříznivých dopadů v souvislosti s její činností, nejlépe systematickou proaktivní politikou v této oblasti. Zároveň by měla pravdivě a otevřeně informovat širokou veřejnost.

Oblast environmentální je zaměřena především na následující činnosti:

- **Investice do ekologických technologií.** Podniky by měly brát v potaz, že zavádění moderních vysoce účinných technologií je sice nákladné, ale může výrobkům a samotnému podniku velmi výrazně zlepšit konkurenceschopnost.
- **Omezování negativních dopadů na životní prostředí.**
- **Environmentální management, soulad s mezinárodními a národními standardy.**
- **Vyhodnocování environmentální výkonnosti podniku.**
- **Odpadové hospodaření** (recyklace, důsledné třídění, používání recyklovaného papíru, atd.)
- **Striktní dodržování bezpečnostních zásad při manipulaci s nebezpečnými látkami.**
- **Zahnutí environmentálních principů do procesu při výběru dodavatelů.**
- **Minimalizace dopravní zátěže** (přeprava zaměstnanců, výrobků či surovin).
- **Šetrné zacházení a ochrana přírodních zdrojů** (minimální užití fosilních paliv, snižování spotřeby energie, využívání alternativních obnovitelných zdrojů energie, atd.).
- **Monitorování vlivu na životní prostředí.**
- **Vytvoření ekologické politiky firmy** (ekologicky šetrná výroba, služby a produkty). (Kunz, 2012)

Je zřejmé, že environmentální odpovědnost se netýká pouze výrobních podniků, ale zahrnuje také podniky nevýrobní, které mohou svoji odpovědnost vůči životnímu prostředí projevit prostřednictvím celé řady aktivit, např. snižováním spotřeby vody, energií, tříděním odpadů, atd.

Je nutné zdůraznit, že efektivní environmentální firemní politika může také výrazně ovlivnit spotřebitelské chování zaměstnanců nejen v rámci podniku samotného, ale také v jejich domácnostech.

Někdy bývá také za samostatnou oblast společenské odpovědnosti uváděna **odpovědnost vůči místní komunitě a vládě**, která zahrnuje:

- vztah podniku k místní komunitě,
- firemní filantropii,

- harmonizaci komunitních a podnikových potřeb,
- zohledňování komunitních potřeb ve firemní strategii CSR,
- rozvoj dobrých vztahů mezi firmou a vládou na regionální či národní úrovni,
- vytváření plnohodnotného firemního občanství,
- definování široké škály stakeholderů.

V současné době se můžeme s uplatňováním těchto způsobů podpory setkat zejména u firem, které chtějí ve své komunitě žít trvale a zároveň chtějí být dobrými „sousedy“ a partnery. (Kunz, 2012)

Kromě rozlišení CSR do třech základních oblastí můžeme společenskou odpovědnost klasifikovat také podle toho, zda je uplatňována **vně nebo uvnitř firmy**. Dále ji můžeme také klasifikovat podle toho, **vůči komu je uplatňována**. Neboť firma může být odpovědná ve vztahu k různým skupinám (zaměstnanci, zákazníci, akcionáři, dodavatelé, místní komunita, atd.). (Kunz, 2012)

## **7 Aktivita organizací v oblasti CSR**

Stále více firem, a to nejen velké nadnárodní společnosti, ale také malé i střední podniky, věnují svoji pozornost aktivitám v oblasti CSR.

### **7.1 Dárcovství a sponzorství**

Velké množství firem se věnuje dárcovství a sponzorství. Nejprve je třeba vysvětlit, jaký rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je. Sponzoři nabízejí sponzorství proto, aby naplnili marketingové cíle. Většinou za poskytnuté finanční prostředky podnik získá možnost umístění své reklamy. Na druhé straně dárci nevyžadují při darování od obdarovaného žádnou protislužbu. (Pavlík, Bělčík a spol., 2010)

Velké globální firmy věnují na dárcovství a sponzorství často částky, které dosahují až stovek miliónů korun. Otázka však je, zda se dají tyto činnosti řadit do společenské odpovědnosti organizací. Odpovědi odborníků jsou různé. Většina se však přiklání k názoru, že sponzorství či dárcovství je jednou z aktivit společenské odpovědnosti. CSR však není o množství darovaných finančních prostředků, ale o přístupu, kterým je organizace řízena. (Pavlík, Bělčík a spol., 2010)

### **7.2 Nadace a podnikové nadační fondy**

Stále více firem se kloní k tomu, že část svých prostředků, které jsou určeny na filantropii (humanisticky motivovanou dobročinnost), svěří do nadace nebo nadačního fondu. Tato strategie je smysluplná, neboť svěruje peníze subjektům, které mají v oblasti podpory veřejně prospěšných projektů dostatečné renomé a zkušenosti. Taková nadace může ze svých svěřených financí podpořit projekty, které nejlépe cílí k potřebám zainteresovaných skupin, které se navíc o financování svých záměrů samy ucházejí. (Pavlík, Bělčík a spol., 2010)

### **7.3 Sociální marketing**

Sociální marketing lze také zahrnout do oblasti podpory společnosti ze strany organizací soukromého sektoru. Pomoc určitému veřejně prospěšnému projektu či neziskové organizaci může podniku přinést zvýšení zisků, vlastních tržeb a přilákat nové zákazníky. Soukromé firmy v oblasti strategie sociálního marketingu používají nástroje

a marketingové aktivity, které podporují změny chování cílových skupin za účelem zvýšení tržeb.

Nejběžnějším příkladem sociálního marketingu mohou být reklamní kampaně soukromých firem, které například darují určitou malou částku (např. 20 hal.) z každého prodaného výrobku ve prospěch nějaké charitativní organizace či akce. Podniky si tak u veřejnosti vytváří a budují dobrou pověst. Je však třeba mít na paměti, že CSR je stanovena jako celistvý koncept, který od korporací vyžaduje odpovědné chování při běžných rozhodnutích a tvorbě jejich politiky vůči zainteresovaným stranám.

(Pavlík, Bělčík a spol., 2010)

## **7.4 Reportování společenské odpovědnosti**

Především velké globální korporace zpracovávají různé zprávy a reporty o vykonávané společenské odpovědnosti. Tyto zprávy se připravují nad rámec ze zákona povinných výročních zpráv. CSR reporty obsahují především informace o přístupu firmy k životnímu prostředí, k odpovědnosti za trvalou udržitelnost nebo se zaměřují na oblast naplňování společenských závazků, které podnik přijal v rámci konceptu CSR. Komunikace s veřejností tímto způsobem se již stala otázkou prestiže, demonstrace efektivního a uvědomělého managementu a dobré reputace.

CSR reporty obsahují především následující informace:

- základní představení korporace,
- potenciální rizika a environmentální dopady, které jsou spojeny s provozem (činnosti ohrožující životní prostředí a okolí),
- konkrétní CSR projekty a aktivity (plánované i zrealizované)
- vztah firmy k životnímu prostředí, zaměstnancům a okolní komunitě.

Reporty jsou především důležitou informací pro cílové skupiny, které se ke konceptu CSR hlásí a které berou tyto aktivity vážně. Někdo by možná mohl namítnout, že neexistuje možnost, jak informace uvedené v CSR reportech ověřit. Samozřejmě není v lidských silách veřejnosti verifikovat, že to co tvrdí podniky v reportech, plní také v realitě. Odboráři i mnohá nevládní sdružení však často mají možnost ověřit si správnost informací, které jsou v reportech uvedeny. V zásadě platí, že každé porušení zákona (např. rozhodnutí stanovená na ochranu životního prostředí nebo pracovně právní předpisy), je porušením CSR politiky organizace. (Pavlík, Bělčík a spol., 2010)



## **7.5 Další formy podpory**

Forma podpory místních komunit či podpory společnosti může být poskytnuta také formou nepeněžních darů nebo jako nabídka odborné pomoci či školení. V současné době se stále více rozšiřuje kombinace angažovanosti zaměstnanců a firemní podpory, tzv. matchingový fond, kdy korporace z vlastních prostředků zvyšují finanční částky vybrané svými zaměstnanci. Podobnou formou, která nemá tak velký efekt, je sbírka mezi zaměstnanci. Dobrovolnické práce zaměstnanců (v mnoha případech zástupců vedení) ve prospěch místních komunit především v oblasti vzdělávání a v oblasti sociálních služeb označujeme jako tzv. Corporate volunteering (firemní dobrovolnictví). (Pavlík, Bělčík a spol., 2010)

## 8 Současné standardy spojené s CSR

Podle Institutu etické a sociální odpovědnosti existuje dnes ve světě 300 nástrojů jako jsou standardy, normy a rámcové požadavky na kontrolu neziskového sektoru a podnikání. Podnikání samo o sobě nemá vytvořené kontrolované a obecně uznávané etické normy. Směrnice mají charakter doporučení. Podle vzoru ISO (Mezinárodní organizace pro normalizaci) norem vznikají standardy, například AA 1000 a SA 8000, které přinášejí obecně měřitelné prvky CSR. Objevuje se potřeba uznávané a pravidelné kontroly, která by byla prevencí před etickým a ekonomickým selháním. (Černohorská, Putnová, 2012)

### 8.1 Přehled standardů pro měření a reportování CSR

Odborná literatura uvádí celou řadu nástrojů pro měření a reportování CSR. Vzhledem k vybrané metodice pro měření CSR v této práci, budou následně vysvětleny především SA 8000, ISO 26000 a GRI. (Černohorská, Putnová, 2012)

Nástroje pro měření a reportování CSR:

- **OECD Guidelines for Multinational Enterprises** – soubor pravidel a doporučení, která se týkají odpovědného chování nadnárodních společností.
- **Social Audit Network** – norma zaměřená na provádění sociálních auditů.
- **EFQM** – Evropská nadace pro management kvality. Jedná se o nástroj pro zlepšování benchmarkingu a zvyšování konkurenceschopnosti.
- **ETHIBEL** – sociální audity jsou prováděny belgickou organizací.
- **AA 1000 Accountability/Assurance Standard** – v přímém překladu odpovědnost. Cílem normy je vytvoření systému pro politiku společenské odpovědnosti, který zahrnuje také dialog mezi stakeholdery, sociální a environmentální aspekty v účetnictví, audit, etické aspekty, reporting a profesionální výcvik.
- **SA 8000** – Social Accountability International
- **ISO 26000, ISO 9000, ISO 8000, ISO 14000**
- **GRI** – Global Reporting Initiative
- **IASE 3000**
- **Corporate Responsibility Index**
- **Corporate Community Involvement Index**

- **FTSE4GOOD**
- **Dow Jones Sustainability Index**
- **Corporate Giving Standard**
- **London Benchmarking Group (odpovědná firma v České republice)**

## **8.2 SA 8000 (Social accountability)**

Norma SA 8000 ovlivňuje způsoby chování v podniku v oblasti lidských zdrojů. Jedná se o celosvětově uznávanou normu pro sociální pilíř CSR. Norma je určena k auditu třetí stranou.

Normu vytvořila dozorčí rada, která byla složena z 25 expertů pocházejících z mnoha oblastí. Jedná se o normu založenou na existujících mezinárodních standardech a normách, týkajících se lidských práv. Například Konvence OSN (Organizace spojených národů) o právech dětí, Všeobecné deklarace lidských práv a Konvence Mezinárodní organizace práce (ILO). Není závislá na zájmových skupinách a na orgánech státní správy. Certifikát dává zainteresovaným stranám důkaz o tom, že firma skutečně implementovala pro své zaměstnance nezbytné interní postupy a procesy, které zajišťují základní lidská práva a etické podmínky a zásady podnikání. Zákazníci chtějí například, aby produkty, které nakupují, byly vytvořeny v přijatelném pracovním prostředí. Nadnárodní společnosti prosazují novou strategii, která je postavená na rozvoji lidských zdrojů.

Programy SA 8000 nabízí dvě cesty pro společnosti, jejichž cílem je demonstrovat závazek CSR. První možnost zahrnuje členství, které bylo navrženo pro podnikání zapojené do prodeje. Podstatou je spolupráce s dodavateli, kteří podnikají na základě společensky odpovědných principů. Druhá možnost zahrnuje certifikaci, která je určená pro dodavatele a výrobce. Princip spočívá v tom, že společnost musí demonstrovat shodu s existujícími předpisy. (Černohorská, Putnová, 2012)

Norma SA 8000 je ověřitelná a měřitelná, **zahrnuje následující oblasti:**

- nucená práce,
- diskriminace,
- právo na shromažďování,
- požadavky na systém managementu,
- dětská práce,

- bezpečnost práce,
- dodržování pracovní doby,
- spravedlivé odměňování.

Pro zavedení normy do praxe je doporučeno kontaktovat minimálně tři certifikační společnosti. Certifikované podniky jsou povinny zveřejnit obdržení certifikátu, který je také zveřejněn na stránkách společnosti. Cena za certifikaci se pohybuje přibližně od 800 do 25 000 Kč za den. Cena je také závislá na počtu auditorů, kteří audit ve firmě provádí. Platnost certifikátu je na dobu tří let. Po třech letech může být certifikát obnoven. V roce 2006 bylo certifikováno 1038 společností, přičemž v roce 2010 se jednalo už od 2330 společností z 62 zemí světa. Firem, které vlastní certifikát SA 8000, je v České republice velice málo. Jedná se například o společnosti GEOSAN Group, Zevyp, AFI Europe, AQUASYS, spol.s.r.o. (Černohorská, Putnová, 2012)

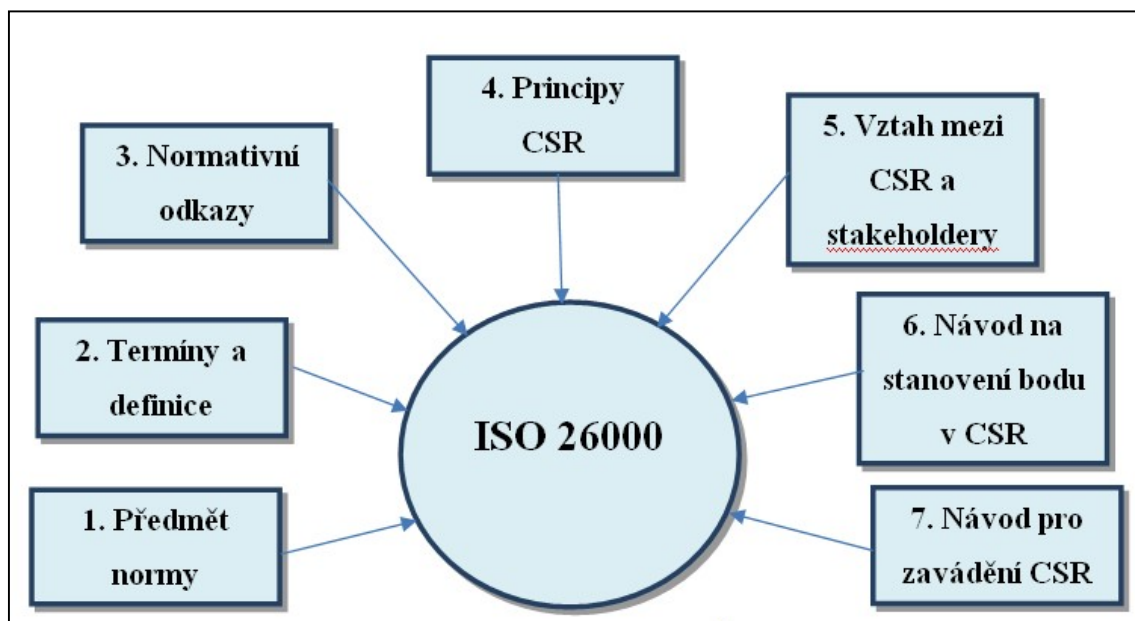
### **8.3 ISO 26 000**

Spuštění nového standardu – ISO 26000 Mezinárodní norma pro sociální odpovědnost oznámila v roce 2004 Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO). Vývojový proces, který byl zahájen v roce 2005, byl usnadněn pracovní skupinou, která se skládala z přibližně 300 nominovaných odborníků pocházejících z 54 členských zemí ISO a 33 kontaktních organizací, které jsou představiteli šesti hlavních skupin zúčastněných stran. Jedná se o vládu, spotřebitelé, průmysl, práci, nevládní služby a organizace, výzkum a další. Pracovní skupina je jednou z nejrozmanitějších skupin, které Mezinárodní organizace pro normalizace stanovuje.

Norma není určena k certifikaci třetí stranou a je založena na dobrovolnosti.

#### **Cíle normy:**

- aplikovatelnost pro všechny typy organizací,
- poskytnutí návodu pro funkční společenskou odpovědnost,
- zvýšení důvěryhodnosti organizací a tím zvýšení jejich konkurenceschopnosti,
- podpora jednotné terminologie pro společenskou odpovědnost,
- soulad s již existujícími kodexy a již existujícími dokumenty,
- zvýšení důvěry a spokojenosti zákazníků,
- identifikace a zapojení zainteresovaných stran.



**Obrázek 2: Struktura normy ISO 26 000** (Zdroj: vlastní zpracování dle Černohorské a Putnové, 2012)

## 8.4 GRI (Global Reporting Initiative)

Vznik GRI byl v roce 1997. V roce 2002 se GRI stala nezávislou institucí, která sídlí v Amsterdamu. Hlavním cílem GRI je vytvořit standardizovaný mezinárodní model umožňující měření a reportování ekonomických, sociálních a environmentálních aspektů podnikání. Ve všech třech oblastech stanovuje GRI tzv. indikátory, které se musí při sestavování zpráv dodržovat. Indikátory jsou buď kvalitativní, nebo kvantitativní. Směrnice GRI mohou využívat veškeré organizace.

Základní metodika směrnice GRI představuje všeobecně akceptovaný rámec, který je určen pro reporting o ekonomické, sociální a environmentální oblasti výkonnosti organizace. Může být aplikovatelný v organizacích různé velikosti, v různých lokalitách a v sektorech a odvětvích národního hospodářství. Důvodem především je, že bere v úvahu praktická hlediska, která jsou společná pro široké spektrum organizací, tzn. od malých a středních podniků až po velké korporace. Rámec obsahuje sektorově-specifický a všeobecný obsah, který byl odsouhlasený širokým spektrem zainteresovaných stran z celého světa. Cílem bylo, aby byl všeobecně použitelný pro podávání dobrovolných zpráv o výkonnosti organizace v oblasti trvale udržitelného rozvoje.

Dobrovolná zpráva může mít, dle směrnic GRI Guidelines jednu ze tří úrovní zpracování. Organizace GRI doporučuje, aby organizace, která chce začít

s reportováním podle směrnic GRI, začala nejprve na nejnižší úrovni a postupem času se propracovala k úrovním vyšším. Není tudíž vhodné, aby začínala hned na nejvyšší úrovni. (Černohorská, Putnová, 2012)

#### **Úrovně a jejich označení:**

- začátečníci (C),
- mírně pokročilý (B),
- pokročilý (A).

Indikátory výkonnosti nejsou pro reportování pevně dané. Organizace si je může sama zvolit ze seznamů, které jsou uvedeny ve směrnici GRI. Seznam indikátorů je volně přístupný na webových stránkách GRI organizace. Indikátory výkonnosti v ekonomické, sociální a environmentální oblasti mohou sloužit k porovnání jednotlivých provozoven a poboček organizace, jednotlivých divizí nebo konkurenčních organizací navzájem. Z tohoto důvodu je velmi důležité vhodné zvolení indikátorů.

Úroveň své zprávy si může organizace dle kritérií ohodnotit sama. Kritéria jsou vydána ve směrnici GRI Guidelines v aplikační úrovni. Organizace si může ověřit přímo u GRI, zda je kontrola skutečně podle pravidel. Pokud si nechá organizace kontrolu ověřit, může si ke zprávě přidat logo azurové barvy daného typu. V případě, že organizace se spokojí pouze s vlastním ověřením, bude mít logo barvu purpurovou. GRI kontroluje samotnou deklarovanou úroveň před publikováním zprávy, nikoli korektnost údajů ve zprávě samotné.

## 9 Měření CSR

Jedním z hlavních důvodů, proč se manažeři brání CSR v podniku zavést, je neznalost měření úrovně CSR. Manažeři se především obávají, že budou vynakládat čas a peníze na něco, co ve výsledku jde jen obtížně zhodnotit. Jejich občasné pochybnosti a nedůvěřivost v oblasti zavedení CSR jsou tedy pochopitelné.

Je nutno podotknout, že pokud se firma opravdu rozhodne CSR integrovat do všech částí svého fungování, měla by také investovat do vyhodnocování a měření svých CSR aktivit. Jedině tak je schopna své CSR projekty účelně a aktivně řídit. Navíc může podnik často odhalit potenciál k rozvoji nebo naopak nedostatek. V současnosti je celosvětovým trendem především podávat co nejvíce informace o činnosti firmy, protože tím firma získá na transparentnosti a důvěryhodnosti. Aby však byla CSR komunikace efektivní, je třeba mít jasno v tom, co a komu chce firma sdělit. Firmy v tomto ohledu využívají svých výročních zpráv, do kterých zakomponují samostatnou kapitolu o svých CSR aktivitách. Stále častější formou jsou však speciální reporty, které přístup firmy k CSR představují detailně a komplexně. Základ k reportování a měření CSR aktivit udává komplexní pohled na podnik vytipováním klíčových oblastí, ve kterých je pro firmu odpovědné chování nezbytné. (Černohorská, Putnová, 2012)

**Tabulka 1: Výhody a nedostatky norem**

Norma	Výhody	Nedostatky
<b>SA 8000</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• aplikovatelná pro všechny podniky</li><li>• napomáhá zlepšení vztahu ke stakeholderům</li><li>• zlepšuje vztah zaměstnavatele a zaměstnance</li><li>• efektivní vztah k dodavatelům</li><li>• získání konkurenční výhody</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• některé oblasti v ČR jsou nadbytečné</li><li>• v ČR v podstatě neznámá</li></ul>

<b>ISO 26000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jasně definovaná</li> <li>• poskytnut návod na implementaci CSR</li> <li>• v souladu s ILO</li> <li>• určena pro všechny typy podniků</li> <li>• určuje principy CSR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velice rozsáhlá</li> <li>• není určena k certifikaci třetí stranou</li> <li>• věnuje se málo environmentálnímu pilíři</li> </ul>
<b>GRI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• věnuje se všem pilířům</li> <li>• může být ověřená</li> <li>• určena pro všechny typy podniků</li> <li>• poskytuje návod k hodnocení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velice rozsáhlá</li> </ul>

(Zdroj: vlastní zpracování dle Černohorské a Putnové, 2012)



## 10 Metodika pro měření CSR

Metodika dle Černohorské a Putnové, 2012 vychází z aktuálních šetření. Jedná se o syntetické zpracování metod, které jsou nejčastěji užívány, s využitím evropského a českého prostředí.

Důvody, proč nevyužít stávající mezinárodní standardy, jsou následující:

- Odlišnosti a zvyklosti konkrétní země nebo tvůrců dané metodiky se odráží v kontextu či obsahu jednotlivých metod.
- Každé podnikatelské prostředí a jeho sektorové odlišnosti vytváří požadavky na náhradu metody prostřednictvím návodů nebo předpisů implementace.
- Srovnáním mezinárodních norem se zjistilo, že kromě mezinárodní normy ISO 26000 a GRI v ostatních metodách nejsou zahrnuty všechny tři pilíře hodnocení CSR. Předmětná metodika tento požadavek splňuje.
- Komplexnost a univerzálnost mezinárodních norem v sobě zahrnuje oblasti hodnocení CSR, jež jsou v ČR nerelevantní. Důvod je především ten, že jsou upraveny příslušným zákonem, případně vyšší právní normou. V českém prostředí nejsou problémy s jejich dodržováním, např. co se týče dětské práce.
- Navržený přístup podniku usnadní přípravu na certifikaci ISO 26000.

Tato nově navrhovaná metodika umožňuje jednoduché, ale zároveň systematické hodnocení pomocí bodové škály. Tvoří ji soubor otázek, které vyžadují odpovědi vyjadřující postoje, které organizace k dané otázce zastává.

Metodika vznikla na základě rozhovorů s představiteli firem a také na základě rozboru mezinárodních norem. Pro tvorbu předmětné metodiky byly použity normy SA 8000, ISO 26000 a GRI.

Ekonomická, sociální i environmentální oblast v sobě zahrnují důležitá kritéria, která lze zhodnotit systémem otázek. Na pořadí otázek nezáleží, bylo zvoleno pouze pro lepší kategorizaci.

Soubor otázek pro všechny tři oblasti CSR jsou přílohou této práce.

### 10.1 Způsob vyhodnocení metody

Hodnocení metody se provádí na základě bodové škály.

## **Základní otázky**

**Tabulka 2: Základní otázky**

	<b>Postoj</b>	<b>Body</b>
<b>1.</b>	Negativní	<b>-2</b>
<b>2.</b>	Pasivní	<b>-1</b>
<b>3.</b>	Neutrální	<b>0</b>
<b>4.</b>	Aktivní	<b>1</b>
<b>5.</b>	Nejlepší	<b>2</b>

(Zdroj: vlastní zpracování dle Černohorské a Putnové, 2012)

## **Doplňkové (dodatečné) otázky – značeny kurzívou**

**Tabulka 3: Doplnkové (dodatečné) otázky**

	<b>Postoj</b>	<b>Body</b>
<b>1.</b>	Neutrální	<b>0</b>
<b>2.</b>	Aktivní	<b>1</b>
<b>3.</b>	Nejlepší	<b>2</b>

(Zdroj: vlastní zpracování dle Černohorské a Putnové, 2012)

## **Otázky týkající se počtu – označeny podtržením**

**Tabulka 4: Otázky týkající se počtu**

	<b>Popis</b>	<b>Body</b>
<b>1.</b>	Pokuty, které přesáhly 100 tis. Kč v oblasti poskytování a používání produktů	<b>-5</b>
<b>2.</b>	Pokuty, které přesáhly 500 tis. Kč v environmentální oblasti	<b>-5</b>
<b>3.</b>	Smrtelné úrazy	<b>-5</b>
<b>4.</b>	Úrazy s trvalými následky	<b>-3</b>

(Zdroj: vlastní zpracování dle Černohorské a Putnové, 2012)

### 10.1.1 Vyhodnocení ekonomické oblasti

**Tabulka 5: Bodová škála pro vyhodnocení ekonomické oblasti**

	<b>Body</b>	<b>Přístup</b>
1.	-82 až -50	negativní
2.	-49 až -17	pasivní
3.	-16 až 16	neutrální
4.	17 až 49	aktivní
5.	50 až 82	nejlepší

(Zdroj: vlastní zpracování dle Černohorské a Putnové, 2012)

### 10.1.2 Vyhodnocení sociální oblasti

**Tabulka 6: Bodová škála pro vyhodnocení sociální oblasti**

	<b>Body</b>	<b>Přístup</b>
1.	-66 až -40	negativní
2.	-39 až -13	pasivní
3.	-12 až 14	neutrální
4.	15 až 41	aktivní
5.	42 až 66	nejlepší

(Zdroj: vlastní zpracování dle Černohorské a Putnové, 2012)

### 10.1.3 Vyhodnocení environmentální oblasti

**Tabulka 7: Bodová škála pro vyhodnocení environmentální oblasti**

	Body	Přístup
1.	-84 až -50	negativní
2.	-49 až -15	pasivní
3.	-14 až 14	neutrální
4.	15 až 49	aktivní
5.	50 až 84	nejlepší

(Zdroj: vlastní zpracování dle Černohorské a Putnové, 2012)

### 10.1.4 Celkové hodnocení

**Tabulka 8: Bodová škála pro celkové vyhodnocení**

Ekonomická oblast	84
Sociální oblast	66
Environmentální oblast	82
<b>Celkem</b>	<b>232</b>
Doplňkové	38
Ztrátové body	-15
<b>Celkem</b>	<b>270</b>

(Zdroj: vlastní zpracování dle Černohorské a Putnové, 2012)

**Tabulka 9: Bodová škála pro zhodnocení úrovně CSR**

<b>Celkové hodnocení</b>	<b>Stav</b>	<b>Úroveň CSR</b>
-247 (-232) až -140	Odmítnutí CSR	Zavedení
-139 až -47	Nedostatečné CSR	Přežití
-46 až 46	Zavádějící CSR	Růst
47 až 139	Používané CSR	Expanze
140 až (232) 270	Excelence CSR	Zralost

(Zdroj: vlastní zpracování dle Černohorské a Putnové, 2012)

## **10.2 Verifikace metody**

Je nutno zdůraznit, že předmětná metodika pro měření CSR byla ověřena v praxi. Firmy s její pomocí dokázaly prověřit silné a slabé stránky z hlediska naplňování CSR a zhodnotit její úroveň. Pro podniky, které jsou velmi pokročilé, je důležité, aby podobné zhodnocení úrovně požadovaly také po svých subdodavatelích.

(Černohorská, Putnová, 2012)

## 11 Kvalitativní výzkum

Slavný metodolog Creswell definuje kvalitativní výzkum jako:

*„Proces hledání porozumění, který je založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného lidského nebo sociálního problému. Výzkumník vytváří komplexní holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“* (Hendl, 2008)

Glaser a Corbinová, 1989 definují kvalitativní výzkum jako:

*„Jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje za pomoci statistických metod.“* (Hendl, 2008)

Práci, kterou kvalitativní výzkumník provádí lze přirovnat k činnosti detektiva. Výzkumník obdobně jako detektiv také hledá a zpracovává informace, které by přispěly k objasnění otázek a na základě toho vyvozuje induktivní a deduktivní závěry.

(Hendl, 2008)

Někteří metodologové však berou kvalitativní výzkum pouze jako doplněk výzkumných kvantitativních strategií. Jiní zase chápou kvalitativní výzkum jako vyhraněnou výzkumnou pozici či protipól ve vztahu k jednotné, na přírodovědných základech postavené, vědě. Kvalitativní výzkum však postupně získal rovnocenné postavení v sociálních vědách v porovnání s ostatními formami výzkumu. Definice kvalitativního výzkumu existuje celá řada, avšak neexistuje ani jeden obecně uznávaný způsob, jak kvalitativní výzkum dělat či vymezit. (Hendl, 2008)

## 12 Metody získávání kvalitativních dat

Výhoda a síla kvalitativních dat spočívá především v popisu každodenního života a přirozeném uspořádání. Data se vyznačují lokální zakotveností a nejsou vytrhována z kontextu dění. Jejich úkolem je především popisovat podrobnosti případu a hledat příčiny. Výběr metody pro jejich sběr je založen především na požadovaném typu informace od toho, kdo nám je bude poskytovat. Záleží také na tom, za jakých okolností se tak bude dít. (Hendl, 2008)

### 12.1 Rozhovor

Rozhovor je složen ze dvou částí – otázek a odpovědí. Díky nim je možné v daný okamžik zjistit subjektivní informace. Rozhovor se doporučuje provádět v klidném prostředí. Respondent by se měl cítit bezpečně a uvolněně. Rozhovor může být buď strukturovaný, polostrukturovaný nebo nestrukturovaný. U strukturovaného rozhovoru jsou otázky i odpovědi dány předem. U nestrukturovaného rozhovoru se spoléhá především na generování otázek v přirozeném průběhu interakce, které je spontánní. Polostrukturovaný rozhovor je kombinací již zmíněných rozhovorů. (Miovský, 2006)

### 12.2 Pozorování

Pozorování je samozřejmou částí různých výzkumných akcí, které mají kvalitativní charakter. Pozorováním lze zjistit, co se skutečně děje. Pozorovací schopnost se využívá při běžných každodenních činnostech. Nejde pouze o vizuální, ale často také sluchové, čichové nebo pociťové vjemy. Tato metoda nám také pomáhá popsat prostředí, na které se výzkum zaměřuje.

- **Úplný účastník** je rovnoprávným členem skupiny. Ostatní o své totožnosti však neinformuje.
- **Pozorovatel jako účastník** funguje jako tazatel. Dává najevo svoji totožnost. Většinou si domluví přístup na nějakou akci, kde provádí pozorování.
- **Účastník jako pozorovatel** je rovnoprávný člen skupiny, ale ostatní jsou si jeho totožnosti vědomi.
- **Úplný pozorovatel** zastává roli vnějšího pozorovatele a lidé obvykle nevědí, že jsou pozorováni. Chování členů skupiny neovlivňuje. (Hendl, 2008)

## 12.3 Fyzická data a dokumenty

Dokumenty mohou napomáhat doplnění dat získaných z rozhovorů nebo z pozorování. Dokumenty se myslí data, která již vznikla v minulosti a byla pořízena někým jiným než výzkumníkem. Výzkumník se zabývá tím, co je k dispozici, ale musí to vyhledat.

**Rozlišujeme:**

- **Archivní data**, která mají kvantitativní statistickou podobu. Například rozpočty firem.
- **Úřední dokumenty** jsou napsané, fotografované nebo jinak pořízené dokumenty ve firmách či úřadech. Jedná se například o výroční zprávy.
- **Osobní dokumenty** zahrnují cokoli, co bylo vyfotografováno, napsáno nebo pořízeno k soukromým účelům. Např. rodinné fotografie, deníky nebo video nahrávky.
- **Výstupy z masových médií** tvoří noviny, časopisy, rozhlasové či televizní programy.
- **Virtuální data** se vyskytují na internetu. Tato oblast má velký informační potenciál. Řadí se sem například internetové stránky či diskuse. (Hendl, 2008)



## **Praktická část**

V praktické části práce bude v krátkosti představena firma, ve které bude koncepce společenské odpovědnosti analyzována. S ohledem na přání firmy, nebude její název v práci uveden (dále jen firma XYZ, s. r. o.). Po analýze současné situace ve společnosti, budou následovat návrhy a jejich finanční zhodnocení, které přispějí ke zlepšení úrovně společenské odpovědnosti v daném podniku. Analýza současného stavu bude provedena kvalitativním výzkumem. Primárním nástrojem pro sběr potřebných dat budou strukturované rozhovory s manažery na všech třech úrovních managementu (tzn. liniový, střední a vrcholový management). Využita bude také metoda pozorování, analýza interních dokumentů a sběr virtuálních dat a výstupů z masových médií.

### **13 Představení podniku XYZ, s. r. o.**

**Obchodní forma:** XYZ, s. r. o.

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Datum zápisu do obchodního rejstříku:** květen 1997

**Předmět podnikání:** výroba zařízení pro dopravní prostředky

**Počet zaměstnanců:** 2 200

Společnost vyrábí a vyvíjí nejmodernější zařízení pro dopravní prostředky. Výsledkem jsou kvalitní sériové výrobky a systémová řešení, která získávají ocenění na světovém trhu. Společnost je velmi úspěšným a vyhledávaným zaměstnavatelem v daném kraji. Lze ji zařadit mezi velké podniky.

## 14 Analýza situace

Data potřebná k analýze současného stavu CSR ve firmě XYZ, s. r. o. byla získána kvalitativním výzkumem v předmětné firmě. Výzkum spočíval ve strukturovaných rozhovorech s manažery na všech třech úrovních managementu (tzn. liniový, střední a top management).

Kvalitativní výzkum byl zvolen především z důvodu, aby daná problematika byla objasněna v širším pojetí. A to především proto, aby mohly být odpovědi následně hodnoceny. Bylo zapotřebí hlubšího pohledu na danou problematiku a prostoru k vyjádření postojů, které daná organizace k problematice zastává.

Na každé úrovni managementu byli dotázáni 3 manažeři. Na úrovni top managementu poskytli pro výzkum informace manažeři úseku lidských zdrojů, úseku HSE (Zdraví, bezpečnost a životní prostředí) a úseku financí. Na úrovni středního managementu poskytli informace manažeři úseku ochrany životního prostředí, úseku HR1 a také manažer kvality. Na úrovni liniového managementu poskytli informace hlavní mistři předmontáže a výroby termoplastů a mistr montážní linky.

Informace týkající se těchto respondentů jsou uvedeny v následujících kapitolách. Předmětní respondenti a jejich počet byli pro výzkum vybráni v závislosti na charakteru a rozsahu otázek.

Otázky ve strukturovaných rozhovorech byly pokládány dle zvolené metodiky pro měření CSR od L Černohorské a A. Putnové (2012, str. 94), jejíž podstata je popsána v teoretické části za pomoci odborné literatury. Tato metodika byla zvolena především proto, že vychází z aktuálních šetření a byla ověřena v praxi. Umožňuje jednoduché, ale zároveň systematické hodnocení pomocí bodové škály.

Měření úrovně CSR v organizacích je mnohdy složité, ale za pomoci předmětné metodiky dokázaly společnosti zhodnotit nejen úroveň, ale také silné a slabé stránky z hlediska naplňování CSR. S ohledem na charakter a množství otázek dokáže daná metodika velmi podrobně zachytit veškeré činnosti a postoje organizace k CSR a tím zhodnotit stav, ve kterém se nachází.

Pro hlubší pohled na danou problematiku byly pro výzkum využity veškeré otázky dle předmětné metodiky. Celkem bylo v rozhovorech položeno 138 otázek. Z toho 44 otázek z ekonomické oblasti, 39 otázek se sociální oblasti a 55 otázek z environmentální

oblasti. Všechny otázky byly zodpovězeny a získáno bylo celkem 414 odpovědí. Všechny otázky z ekonomické, sociální a environmentální oblasti byly pro jednotlivé úrovně managementu rozděleny v závislosti na jejich charakteru a kompetencích respondentů.

Jednotlivým manažerům na úrovni top managementu bylo za pomoci strukturovaného rozhovoru položeno 17 otázek z ekonomické oblasti, 26 ze sociální oblasti a 12 otázek z environmentální oblasti. Celkem tedy bylo jednotlivým top manažerům položeno 55 otázek, přičemž návratnost odpovědí byla v počtu celkem 165.

Jednotlivým manažerům na úrovni středního managementu bylo za pomoci strukturovaného rozhovoru položeno 27 otázek z ekonomické oblasti, 12 ze sociální oblasti a 22 z environmentální oblasti. Celkem tedy bylo jednotlivým manažerům na úrovni středního managementu položeno 61 otázek, přičemž návratnost odpovědí byla v počtu celkem 183.

Jednotlivým liniovým manažerům byla položena 1 otázka ze sociální oblasti a 21 z environmentální oblasti. Celkem tedy bylo jednotlivým liniovým manažerům položeno 22 otázek, přičemž návratnost odpovědí byla v počtu celkem 66.

Odpovědi respondentů se výrazně nelišily. Tato skutečnost je dána především charakterem dané společnosti, která má přesně stanovené procesy, které používá, a jasně vymezený etický kodex. Oblasti, ve kterých nepanovala shoda, jsou vymezeny v následující kapitole s názvem „Problematika rozdílného postoje k daným oblastem“. Vzhledem k tomu, že odpovědi téměř v naprosté většině případů nebyly odlišné, byly pro možné hodnocení u jednotlivých otázek sloučeny.

Nástrojem pro sběr potřebných informací byla také metoda pozorování, výstupy z masových médií, virtuální data a interní dokumenty dané společnosti. Výsledky konfrontace s analýzou vnitřního prostředí jsou u jednotlivých odpovědí uvedeny pod názvem „Komentář“. U odpovědí, kde komentář není, nebyly nalezeny další informace.

Analýzou vnitřního prostředí byly především ověřeny informace získané pomocí strukturovaných rozhovorů, přiblížena firemní kultura a dále získány další informace potřebné k výzkumu a následnému vyhodnocení.

## 14.1 Strukturované rozhovory na úrovni top managementu

Pro výzkum poskytni informace, formou strukturovaného rozhovoru, top manažeři z oblasti lidských zdrojů, HSE a úseku financí. S ohledem na požadavek respondentů, nebudou jejich jména uvedena.

Jedná se o:

- **Manažerku úseku lidských zdrojů** – 36 let, doba působení ve firmě 3 roky. Dále jenom TM1.
- **Manažerku úseku HSE** (Zdraví, bezpečnost a životní prostředí) – 54 let, doba působení ve firmě 11 let. Dále jenom TM2.
- **Manažera úseku finance** – 45 let, doba působení ve firmě 10 let. Dále jenom TM3.

### 14.1.1 Ekonomická oblast

#### 1. Systém řízení

##### **Jak je zpracována struktura úrovně řízení organizace?**

Organizace je součástí mezinárodní společnosti, která má dohromady 83 závodů. V čele organizace stojí ředitel. Úrovně řízení jsou dále rozděleny na vrcholový top management, který má pod sebou jednotlivá oddělení, střední management a liniový management.

##### **Jak má organizace zpracovaný systém kontroly z pohledu odpovědnosti a pravomoci?**

Odpovědnosti a pravomoci jsou definovány v popisech práce k jednotlivým pozicím. Na jednotlivých odděleních jsou pravidelně prováděny tzv. selfaudity (prováděné přímým nadřízeným). Dále jsou v pravidelných intervalech prováděny audity středním i vrcholovým managementem. Jednou ročně je prováděn také interní audit z centrály. Samozřejmostí jsou také certifikační audity prováděné odpovědnou externí společností.

## **Jak organizace využívá sebehodnocení systému managementu pro zlepšování celkové efektivity a účinnosti organizace?**

Na jednotlivých odděleních jsou pravidelně prováděny tzv. selfaudity (prováděné přímým nadřízeným). Dále jsou v pravidelných intervalech prováděny audity středním i vrcholovým managementem. Jednou ročně je prováděn také interní audit z centrály.

### **2. Dokumenty**

#### **Jak má společnost určené klíčové zainteresované strany (stakeholders)?**

Zainteresované strany jsou určeny a řízeny centrálně. Vzhledem k tomu, že organizace je součástí korporátu. Veškeré informace o zainteresovaných stranách nalezneme v etickém kodexu, který je nastaven a komunikován centrálně. Pracovníci jsou s tímto etickým kodexem seznámeni.

*Komentář:* Zaměstnanci jsou dle kodexu odhodláni vést a zlepšovat své vztahy se všemi třídami zúčastněných stran. Důraz se klade na věrnost, loajalitu, spravedlnost, transparentnost a náležité respektování základních etických hodnot. V kodexu nalezneme veškeré informace o vztahu organizace k zákazníkům, dodavatelům, veřejným institucím a komunitám. (Etický kodex společnosti, 2019)

### **3. Bezpečnost výrobků a služeb**

#### **Jak jsou podávány informace o výrobcích a službách z hlediska úplnosti, přesnosti a pravdivosti?**

Informace o výrobcích a službách jsou z hlediska přesnosti, úplnosti a pravdivosti podávány standardizovaným procesem QMS (Quality management systém) dle normy ISO 9001 (standart požadavků na zavedení QMS ve firmě). Zaměstnanci jsou pravidelně na systém QMS školeni. Veškeré informace o výrobcích a službách jsou popsány v jednotlivých krocích včetně kontrolních bodů. Periodicky poté probíhá kontrola a v případě neshody jsou nastavena nápravná opatření. Zaměstnanci jsou pravidelně na systém QMS školeni.

**Byla v posledním roce podniku udělena pokuta za neplnění zákonných norem a dalších předpisů, které se týkají poskytování a používání produktů přesahující částku 100 000 korun českých?**

Ne.

#### **4. Konkurence**

**Jakým způsobem má organizace definovány vztahy s konkurencí?**

Organizace má vztahy s konkurenty definovány v centrálním etickém kodexu.

*Komentář:* Nalezneme zde veškeré informace o konkurenčním trhu. Organizace je plně odhodlána dodržovat všechny legislativní předpisy platné v zemích, kde působí. V kodexu je zdůrazněno, že právní důsledky nedodržování těchto zákonů mohou být závažné. Organizace je také odhodlána zajistit, aby její obchodní aktivity neporušovaly platné domácí nebo mezinárodní embargo a export. Dodržování zákonů je navíc nezbytné pro udržení reputace. Pokud mají zaměstnanci otázky týkající se těchto zákonů, mají možnost obrátit se na právní oddělení. (Etický kodex společnosti, 2019)

**Jakým způsobem organizace nezneužívá svého významného postavení na trhu?**

Organizace uznává zásadní význam konkurenčního trhu a je odhodlána plně dodržovat všechny antimonopolní a jiné právní předpisy platné v zemích, kde působí. Ošetřeno etickým kodexem.

*Komentář:* Ředitelé, vedoucí pracovníci i další zaměstnanci se nebudou zapojovat do obchodních praktik, které spočívají například v zavedení kartelů, rozdělení trhu nebo omezení výroby a prodeje. Tyto praktiky by mohly představovat porušení antimonopolního zákona. V rámci spravedlivé soutěže nesmí organizace vědomě porušovat žádná práva duševního vlastnictví třetí strany. (Etický kodex společnosti, 2019)

**Jak organizace nakládá s informacemi v rámci konkurenčního boje?**

Všichni ředitelé, vedoucí pracovníci i jiní zaměstnanci jsou přísně povinni dodržovat veškeré právní předpisy pro obchodování zasvěcených osob. Ošetřeno etickým kodexem.

*Komentář:* Žádný ředitel, vedoucí pracovník nebo jiný zaměstnanec, ani jiný příjemce kodexu, nesmí nikdy používat nebo zpřístupňovat informace, které nejsou veřejné,

neoprávněným třetím osobám. Dále nesmí získat osobní výhodu nebo upřednostnit třetí strany. Zacházení s důvěrnými a cenově citlivými informacemi bude vždy řešeno všemi řediteli, vedoucími pracovníky i dalšími zaměstnanci v souladu se zvláštními postupy a předpisy. Cílem je určit, kdy mají být důvěrné informace zveřejněny a kdy nikoliv. (Etický kodex společnosti, 2019)

### **Jakým způsobem firma postupuje v rámci konkurenčního boje při akvizici?**

Organizace podniká a vyžaduje, aby se všichni její ředitelé, vedoucí pracovníci a další zaměstnanci, případně osoby, kterým je etický kodex určen, chovali na základě souladu s hodnotami obchodního jednání.

*Komentář:* Všechny výše zmíněné osoby, kterým je zákoník určen, si musí být vědomi toho, že zastupují předmětnou organizaci a že jejich jednání a chování ovlivní pověst společnosti. Musí vykonávat činnost v souladu s následujícími zásadami, které jsou v kodexu podrobně rozepsány:

- Vyvarovat se střetu zájmů.
- Zasvěcené obchodování a zákaz používat důvěrné informace.
- Povinnost mlčenlivosti.
- Vyvarovat se úplatkářství a nezákonným platbám.
- Vyvarovat se praní špinavých peněz.
- Dbát na dobrou pověst firmy.
- Dodržovat zásady hospodářské soutěže.
- Ochrana soukromí. (Etický kodex společnosti, 2019)

### **Jakým způsobem má organizace nastavena pravidla ochrany průmyslových práv a vlastnictví?**

Know-how (anglicky „vědět-jak“) a duševní vlastnictví vyvinuté předmětnou společností je základním a kriticky hodnotným zdrojem, k jehož ochraně je každý ředitel a zaměstnanec vyzván. Uvedeno v etickém kodexu.

*Komentář:* V případě šíření know-how a duševního vlastnictví by firma mohla utrpět škody na svém kapitálu, ale také na svém obrazu. Proto je všem, kterým je etický kodex určen, zakázáno třetím stranám odhalit informace týkající se technického, technologického a obchodního know-how. Výjimkou je zveřejnění, které je vyžadováno zákonem nebo jinými regulačními směrnici nebo pokud je výslovně stanovena

zvláštní smluvní dohoda, na jejíchž základě se strany zavázaly k používání těchto informací. Jakékoliv zveřejnění těchto informací bude provedeno podle platných zásad společnosti. Povinnost mlčenlivosti podle kodexu pokračuje také po skončení pracovního poměru. (Etický kodex společnosti, 2019)

#### ***Jakým způsobem firma zajišťuje dodržování zásad a principu hospodářské soutěže?***

Všechna obchodní rozhodnutí přijatá jménem organizace musí být učiněna v jejím nejlepším zájmu. Z tohoto důvodu jsou ředitelé, vedoucí pracovníci i ostatní pracovníci povinni se vyvarovat každého možného střetu zájmu. Upraveno v etickém kodexu.

Komentář: Musí se brát ohled na osobní, finanční a rodinné důvody. Například existence zájmu na dodavatele, klienta nebo konkurenta, nevhodné výhody vyplývající z role v rámci skupiny, vlastnictví nebo obchodování s cennými papíry a podobně. Nejvhodnější je zájmy sledovat při rozhodování o tom, co může nezávislost rozhodovatele ovlivnit. Zásady se týkají zábavy, darů, stravování nebo jiných odměn či osobních výhod od obchodních partnerů. Seznam těchto výhod jsou součástí etického kodexu. Jakákoliv situace, která představuje nebo může představovat střet zájmů, musí být neprodleně oznámena přímému nadřízenému. (Etický kodex společnosti, 2019)

### **5. Vztah s investory**

#### **Jaký je postoj při poskytování pravdivých, včasných a úplných výsledků a informací pro investory?**

Upravuje etický kodex. S investory jsou předem komunikovány termíny a způsoby komunikace.

Komentář: Organizace se zavazuje maximalizovat hodnotu pro dlouhodobé akcionáře. Pro splnění tohoto závazku firma udržuje vysokou úroveň standardy finančního plánování a kontroly, které jsou spolu s účetními systémy v souladu s platnými zásadami a zákony. Organizace klade důraz na maximální transparentnost. Uplatňuje nejlepší obchodní postupy a má stanoveny následující cíle:

- Autorizovanost, ověřitelnost a legitimnost všech transakcí.
- Zajištění, aby všechny transakce byly včas, řádně a přesně zaznamenávány, zaúčtovány a řádně zdokumentovány v souladu s účetními zásadami a postupy.
- Pokyny pro spravedlnost a transparentnost při nakládání s transakcemi.



- Zpracování komplexních, přesných, spolehlivých a srozumitelných finančních zpráv.
- Pokyny pro systém vnitřní kontroly – vzdělávání zaměstnanců, pokud jde o jejich existenci, účel a význam.
- Uplatnění podnikových procesů, které zajišťují, že rozhodnutí o řízení jsou založeny na řádné ekonomické analýze.
- Dodržování platných zákonů.
- Příprava dokumentace, která je zaslána orgánům dozoru nad trhem nebo včas zpřístupněna veřejnosti.
- Interní kontroly.
- Dodržování směrnic pro systém vnitřní kontroly.
- Porušení kodexu je považováno za nezákonné.
- Přijetí odpovědnosti za opomenutí, která mohla vést k nepřesným nebo neúplným informacím. (Etický kodex společnosti, 2019)

## 6. Korupce

### **Jakým způsobem má organizace upraveny zásady a principy protikorupční politiky (dary, sponzoring,...)?**

Zásady a principy protikorupční politiky jsou upraveny v etickém kodexu. Ředitelé, vedoucí pracovníci, další zaměstnanci a osoby, kterým je kodex určen, se zavázali dodržovat nejvyšší standardy čestnosti a poctivosti ve všech vnitřních a vnějších záležitostech. To vše v souladu s vnitrostátními a mezinárodními protikorupčními zákony, jimiž se řídí.

*Komentář:* Jedná se zejména o Úmluvu OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) o boji proti podplácení zahraničních veřejných činitelů v mezinárodních obchodních transakcích. Dále také směrnice OCSE (Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě) a zákon o zahraničních korupčních praktikách.

Netolerují se žádné úplatky veřejným činitelům nebo zástupcům mezinárodních organizací nebo jakékoliv jiné strany spojené s veřejným činitelem a soukromými subjekty nebo jednotlivci. Žádný zaměstnanec organizace, agent nebo jiný zástupce nepřijímá, nepřímo nevyžaduje, nenabízí ani neplatí úplatky. Včetně darů nebo odměn, s výjimkou komerčních předmětů všeobecně přijímaných v mezinárodním kontextu

v souladu s příslušnými pokyny. Jsou zřízeny modely pro posuzování a udržování souladu s platným právem a kodexem. (Etický kodex společnosti, 2019)

## **7. Ochrana duševního zdraví**

### **Jak organizace rozvíjí a stimuluje výzkum a vývoj v hlavní oblasti předmětu podnikání?**

Organizace má vlastní centrum pro výzkum a vývoj. Stimulace probíhá na základě poptávky ze strany zákazníků, případně stimulací z centrálního vývoje, který určuje jaké technologie budou u jednotlivých nových projektů použity.

*Komentář:* Na efektivním průběhu zpracování zakázky se podílí 6 oddělení, ve kterých se sdružuje kolem 200 zaměstnanců. **Jedná se o:**

- Mechanický design.
- Testování validace.
- Výroba prototypů.
- Technická dokumentace.
- IT oddělení pro vývoj. (Interní dokumenty společnosti, 2019)

#### **Pododdělení vývoje:**

- Mechanický design - zajišťuje kompletní mechanický návrh řešení světlometů a ostříkovačů za využití nejmodernějších SW nástrojů pro samotnou konstrukci i pro veškeré simulační analýzy.
- Testování a validace - zajištění kompletní validace a testování světlometů dle homologačních a zákaznických požadavků.
- Elektronika - oddělení elektroniky se zabývá především aplikací LED technologií do moderních předních světlometů automobilů.
- Výroba prototypů - vyrábí vzorky a prototypy světlometů z prvních dílců sériových forem. Pro prototypy využívá různých materiálů a technologií, jako je rapid prototyping či dílce z hliníkových nebo silikonových forem.
- Technická dokumentace - zajišťuje především správu základních dat v systému SAP, ale také technických norem pro výrobu a archivaci technické dokumentace sériové výroby dle ISO 16 494.
- IT oddělení pro vývoj - spravuje síťovou infrastrukturu, hardwarovou základnu, virtuální a licenčních file servery a také kompletní softwarové vybavení R&D.

Správa hardwarové základny spočívá ve výběru a údržbě serverů i pracovních stanic a ostatní výpočetní techniky v rámci všech R&D oddělení. (Interní dokumenty společnosti, 2019)

#### **Jak organizace postupuje v oblasti ochrany autorských práv?**

Organizace postupuje v oblasti ochrany autorských práv v souladu s českou a mezinárodní legislativou.

#### **Jak organizace postupuje v oblasti ochrany průmyslového vlastnictví a licencí?**

Organizace postupuje v oblasti ochrany průmyslového vlastnictví a licencí v souladu s českou a mezinárodní legislativou.

### **14.1.2 Sociální oblast**

#### **1. Zaměstnanecká politika**

##### **Jak organizace přistupuje k fluktuaci zaměstnanců?**

Organizace provádí průzkumy spokojenosti zaměstnanců jednou za dva roky. Dotazníky se posílají zaměstnancům elektronicky a v papírové formě se sbírají data. Personální oddělení v dané organizaci zjišťuje míru fluktuace zaměstnanců detailními analýzami. Analýzy jsou prováděny na týdenní a měsíční bázi. Jsou zjišťovány důvody fluktuace. Důvody jsou sledovány na základě dotazníkového šetření a provádění interview. V případě agenturních zaměstnanců jsou důvody rovněž zjišťovány obdobným způsobem. Na základě výsledků analýz jsou provedena opatření, která vedou ke snížení míry fluktuace v dané organizaci. Vždy je stanovený roční cíl, kolik by fluktuace neměla přesáhnout. Opatření spočívala v posledních dvou letech například ve zvýšení mezd zaměstnanců o 9 %. Opatření v podobě navýšení mezd bylo zavedeno po dlouhodobém vyjednávání s odbory a mateřskou společností.

##### **Jaký je postoj k existenci osoby, jejíž náplní je řešení stížností, problémů, nedostatků (etický ombudsman, etický výbor)?**

Zaměstnanci organizace mají k dispozici etickou linku, která je zřízena vlastníkem společnosti a provádí ji nezávislá firma. Pokud má zaměstnanec jakýkoliv problém spojený s oblastí etiky, má možnost buď zavolat na uvedenou linku, případně může využít elektronickou komunikaci prostřednictvím e-mailu. Všechny stížnosti musí být

prošetřeny. Informace o etické lince jsou zaměstnancům k dispozici prostřednictvím nástěnek a na intranetu.

### **Jakým způsobem přistupuje organizace k vytváření a fungování odborové organizace?**

Odbory byly v předmětné organizaci založeny před 2 lety. Jako reakce na tehdejší vedení, se kterým byla obtížná komunikace. Vedení uplatňovalo direktivní přístup. V současné době mají odbory 700 členů. Vyjednání nové kolektivní smlouvy na rok 2019 a 2020. Nová smlouva se zabývá senioritou – každých 5 let navýšení mzdy. Jednou až dvakrát za rok se schází členská schůze.

*Komentář:* Postoj organizace k vytváření a fungování odborové organizace je také vymezen v etickém kodexu. Zaměstnanci se mohou zapojit do odborů v souladu s místními zákony a pravidly různých odborových organizací. Organizace respektuje a uznává právo svých zaměstnanců zastupovat odbory. Při jednání se zástupci odborů hledá vedení konstruktivní přístup a vztah. (Etický kodex společnosti, 2019)

## **2. Bezpečnost a ochrana zdraví**

### **Jaký je postoj organizace k určení zaměstnance, který má na starosti zdraví a bezpečnost zaměstnanců?**

V organizaci funguje oddělení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci), ve kterém pracují specialisti na bezpečnost práce, požární ochranu a environmentální politiku. Zaměstnanci jsou v oblasti BOZP a požární ochrany školeni na vstupním školení a poté periodicky každý rok.

## **3. Vzdělávání**

### **Jak je zajišťován rozvoj, vzdělávání a odborný růst zaměstnanců?**

Každý zaměstnanec má popis pracovního místa, kde má definovány kvalifikační požadavky a požadavky v souladu s WCM (World class manufacturing, v překladu výroba na světové úrovni). Na dělnické pozice se plány vzdělávání nedělají. Plány vzdělávání se dělají pouze pro technické pozice. Stanovuje se roční plán vzdělávání na dané oddělení, v závislosti na rozpočtu. Školení jsou rozděleny na externí a interní. Na základě školení se plán vzdělávání plní. Firma pracuje také s individuálními rozvojovými plány – zmapování talentů, práce s klíčovými zaměstnanci. Dává zaměstnancům možnost kariérního růstu.

### **Jaký je postoj k interním školením?**

Interní školení jsou podporována. Podporován je také rozvoj interních trenérů, kteří předávají své zkušenosti dále. V organizaci probíhá také „on job training“, to je školení, které probíhá přímo na pracovišti. Při nástupu nových pracovníků probíhá tzv. „kolečko po odděleních“, kdy se zaměstnanci zapracují a jsou školeni kompetentními osobami. Organizace využívá pro ověřování znalostí zaměstnanců systém e-learning, kde jsou zaměstnancům k dispozici formou kurzu školení (kromě dělnických pozic). Kurzy v systému e-learning jsou zakončené absolvovanými testy, které ověřují znalost dané problematiky.

### **Jaký je postoj k externím školením?**

Externí školení jsou podporována v závislosti na prioritách a zdrojích. V závislosti na daných faktorech a na druhu oddělení jsou každý rok nabízeny zaměstnancům externí školení, na která se mohou přihlásit. Účast na školení však musí schválit vedoucí daného zaměstnance a personální oddělení. Školení se schvaluje především dle dostupných zdrojů, časových možností a náplně práce daného zaměstnance.

### **Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům?**

Rekvalifikační kurzy nejsou realizovány. S ohledem na charakter společnosti nejsou zapotřebí.

### ***Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům zaměstnanců, kteří budou propuštěni?***

Rekvalifikaci zaměstnanců, kteří budou propuštěni, organizace nezařizuje.

### ***Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům zaměstnanců již propuštěným?***

Rekvalifikaci zaměstnanců již propuštěných organizace nezařizuje.

### ***Jaký je postoj k doplňování kvalifikace (studijnímu volnu)?***

V rámci doplňování kvalifikace není zaměstnancům umožněno čerpat studijní volno.

## **4. Diverzita a rovné příležitosti**

### **Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky v závislosti na odlišnosti pohlaví zaměstnanců?**

Podmínky jsou dodržovány v souladu s legislativou a jsou vymezeny v etickém kodexu organizace. Co se týče zastoupení mužů a žen ve firmě, dle analýz personálního

oddělení je zastoupení mužů a žen zhruba stejné. Pozice operátorů je z pohledu fyzické náročnosti vhodná jak pro muže, tak pro ženy. U technologů je větší zastoupení mužů, což se samozřejmě odvíjí od skutečnosti, že poměr mužů, kteří vystudují technické obory, je větší.

**Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro věkové skupiny?**

**Jakým způsobem má organizace upravenou diskriminační politiku?**

**Jak se staví k zaměstnávání minoritních a rizikových skupin obyvatelstva?**

**Jaké jsou postoje k interním předpisům, které se týkají eliminace potencionálních diskriminačních praktik?**

**Jaký existuje přístup k tomu, aby ženy obsazovaly klíčové pozice ve firmě?**

**Jak je v organizaci řešena otázka diverzity v odměňování?**

Pro výše zmíněné otázky mají respondenti shodnou odpověď. Otázku diverzity a rovných příležitostí má organizace vymezenou ve svém etickém kodexu. Zaměstnanci jsou hodnoceni dle svých schopností splnit požadavky na pracovní místa.

*Komentář:* Organizace uznává, že motivovaní a vysoce profesionální lidé jsou základním faktorem pro udržení konkurenceschopnosti a zajištění spokojenosti zákazníků. Eliminace potenciálních diskriminačních praktik je zajištěna dodržováním zásad, které jsou v souladu s Deklarací lidských práv OSN (Organizace spojených národů) a příslušnou úmluvou MOP (Mezinárodní organizace práce).

Tyto zásady potvrzují důležitost respektu k jednotlivci, zajišťují rovné zacházení a vylučují jakoukoliv formu diskriminace. Organizace podporuje ochranu základních lidských práv a poskytuje rovné příležitosti všem svým zaměstnancům, a to jak v zaměstnání, tak v kariérním postupu. Vedoucí každého oddělení zajišťují, aby v každém aspektu pracovního poměru, byla všechna rozhodnutí prováděna bez jakékoliv formy diskriminace, zejména diskriminace na základě rasy, pohlaví, sexuální orientace, sociálního a osobního postavení, povahy, zdravotního stavu, zdravotního postižení, věku, národnosti, náboženství nebo osobního přesvědčení. (Etický kodex společnosti, 2019)

### **Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro menšiny?**

Organizace zaměstnává cizince přes agentury. Jedná se především o Bulhary, Srby a Ukrajince. Veškerá školení probíhají pro agenturní zaměstnance s překladatelem. Ve spolupráci s agenturami jim organizace také zajišťuje kurzy češtiny pro lepší adaptaci. Cizincům je přizpůsobeno také pracovní prostředí s ohledem na to, že před adaptací nemají tak velké jazykové dovednosti. Všude k návodkám jsou obrázky a např. koše na třídění odpadu jsou průhledné.

### ***Jakým způsobem je podporován kariérní růst zaměstnanců?***

Podpora kariérního růstu zaměstnanců vychází z ročních hodnotících pohovorů, kde se definuje rozvojový plán a poté je sledována realizace. Dle slov TM1: „*Běžně ve firmě funguje, že z praktikantů se pracovníci za dobu například 4 let dostanou na pozici vedoucích pracovníků.*“

### ***Jak se snaží organizace o vyváženost osobního a profesního života?***

V organizaci je zaměstnancům umožněna flexibilní pracovní doba. Srovnávací období, kdy je potřeba, aby zaměstnanec nebyl s odpracovanými hodinami v „mínusu“ je vždy na konci měsíce. Přesčasy se neproplácí a ani není umožněn převod napracovaných hodin do dalšího srovnávacího období. Zaměstnancům je umožněno využívat tzv. home office (práce z domu). Zaměstnanec si může vzít home office maximálně dvakrát za týden. Práci z domu musí vždy schválit vedoucí pracovník. Samozřejmě jsou pozice, kde práci z domu vykonávat nelze. Například pracovníkům v laboratořích, kde se provádí testování, nelze vždy vyhovět.

*Komentář:* Interní směrnice firmy upravuje kdy a za jakých podmínek je možné home office čerpat. Pro čerpání home officu nemusí zaměstnanec uvádět žádný důvod, je však nutností, aby měl k dispozici služební mobilní telefon a notebook. Po návratu na pracoviště musí pracovník předložit výkaz práce, ze kterého je zřejmé, jaká práce byla z domova odvedena. (Interní dokumenty společnosti, 2019)

## **5. Firemní dobrovolnictví**

### **Jaký je postoj organizace k dobrovolným aktivitám zaměstnanců?**

Postoj organizace k dobrovolným aktivitám zaměstnanců je kladný. V současné době probíhala v organizaci sbírka plyšáků, které se potom dovezly do nemocnice, na Vánoce se pořádá bazar, kdy zaměstnanci donesou různé předměty, které se poté prodávají, a

výtěžek jde do nemocnice. Vždy si organizace vybere partnera, se kterým chce v rámci těchto aktivit spolupracovat. V organizaci probíhal také například prodej klaunských nosů, z čehož šel výtěžek na Konto Bariéry.

*Komentář:* Charitativní akce pořádané předmětnou firmou mimo organizaci neprobíhají. (Interní dokumenty společnosti, 2019)

### **Jakým způsobem organizace stimuluje zaměstnance, aby se aktivit účastnili?**

Interní komunikací, sdílením informací. Informace k dobrovolným aktivitám, do kterých se mohou zaměstnanci zapojit, jsou zaměstnancům k dispozici na nástěnkách, jsou sdíleny prostřednictvím e-mailu, intranetu.

## **6. Filantropie**

### **Jaký je postoj k možnosti existence firemního nadačního fondu?**

Firemní nadační fond neexistuje.

### **Jaký je přístup k firemnímu dárcovství?**

Firemní dárcovství je řešeno individuálně.

### **Jaký je postoj organizace ke sponzoringu?**

Sponzoring probíhá individuálně, výběrem ze žádostí a následným uzavřením smlouvy.

## **14.1.3 Environmentální oblast**

### **1. Dokumenty**

#### **Jak je stanoven systém environmentální politiky podniku?**

Environmentální politika podniku je stanovena centrálně a vychází ze zásad normy ISO 14001 a OHSAS 18001.

*Komentář:* Společnost si je vědoma toho, že životní prostředí, ochrana zdraví při práci a bezpečnost představují klíčovou hodnotu pro rozvoj společnosti. Vedení společnosti se zavazuje vést a udržovat aktivní systém řízení ochrany životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy ISO 14001 a OHSAS 18001 za účelem:

- Určovat cíle, úkoly a programy, které jsou zaměřené na neustálé zlepšování a které se shodují s obecnými cíli organizace. Probíhá pravidelná kontrola.



- Zajistit respektování závazných povinností a jiných požadavků, ke kterým se společnost zavázala a požadavků indikovaných skupinou pro BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a environment.

Vedení společnosti poskytuje finanční, lidské a technologické zdroje potřebné k realizaci a monitorování systému řízení environmentální politiky. (Webové stránky společnosti, 2019)

### **Jak jsou o této politice informování stakeholderi?**

Stakeholderi jsou o environmentální politice podniku informováni prostřednictvím výročních zpráv a pravidelným reportingem. Na centrální úrovni jsou vždy stanoveny cíle pro jednotlivé závody, které jsou komunikovány a musí být následně splněny. Ochranu životního prostředí v procesech rovněž vymezuje etický kodex.

### **Jakým způsobem o této oblasti organizace komunikuje se svými stakeholdery?**

Komunikace se stakeholdery probíhá prostřednictvím výročních zpráv, pravidelným reportingem a informace jsou také v etickém kodexu.

### **Jak má organizace zavedenou normu ISO 14001?**

Organizace má certifikaci podle normy ISO 14001. Norma je zavedena v organizaci od roku 2002. Účel vymezen již v systému environmentální politiky podniku.

### **Jak společnost předchází environmentálním rizikům?**

Společnost předchází environmentálním rizikům veškerými aktivitami, které jsou v souladu s normami ISO 14001 a OHSAS 18001. Společnost tedy plní veškeré aktivity v oblasti environmentální politiky v souladu s legislativou a předchází tím možným rizikům. Společnost má navíc zavedený tzv. systém WCM (World Class Manufacturing, v překladu výroba na světové úrovni), který obsahuje 10 pilířů. Jedním z pilířů je environment. Pilíř zahrnuje havarijní připravenost, tzn. nácviky, návodky a školení. Pravidelné audity napříč společností v dané oblasti jsou samozřejmostí.

*Komentář:* Společnost má definované zvláštní závazky:

- Předcházet a redukovat nehody, úrazy a poškození životního prostředí.
- Předcházet nemocím z povolání a znečištění životního prostředí.
- Identifikovat a odstranit všechny (potenciální nebo možné) podmínky a jednání, které jsou nebezpečné pro zaměstnance nebo nepříznivé pro životní prostředí.

- Definovat a interně rozšiřovat cíle organizace a programy pro jejich implementaci.

Společnost je přesvědčena, že zapojení všech zaměstnanců, účast a proaktivní chování každého, podle své funkce a odpovědnosti, je nedílnou součástí systému řízení environmentu, ochrany zdraví při práci a bezpečnosti, a neustálého zlepšování. V této souvislosti se společnost zavazuje posilovat školení a aktivity, které zvýší povědomí všech zaměstnanců o možných dopadech a rizicích jejich činností, a podporovat bezpečné a environmentálně šetrné prostředí pro všechny dodavatele a zúčastněné strany. (Webové stránky společnosti, 2019)

## **2. Personální zabezpečení**

### **Jaký je postoj organizace k určení zaměstnance, který má na starost ekologickou oblast?**

Organizace má stanoveného zaměstnance, který má na starost ekologickou oblast. Jedná se o manažerku oddělení, které se stará o bezpečnost práce, požární ochranu a ochranu životního prostředí. Předmětná osoba však nepracuje pouze jako vedoucí oddělení, ale také vykonává aktivity, které jsou spojeny s environmentem.

### **Jak je upravena pravomoc zaměstnance určeného pro ekologickou oblast?**

Pravomoc je upravena v popisu pracovního místa. Kromě manažerských povinností má zaměstnankyně na starosti agendu životního prostředí. Sem spadá například také starost o čistírnu odpadních vod, a to jak z hlediska splnění všech právních požadavků ve vodním hospodářství, tak z hlediska metodického vedení. Dále má na starosti plnění povinností, které se týkají oblasti ochrany ovzduší, vzhledem k provozu lakovacích linek. Společnost má povinnost mít integrované povolení, tzn., že má jedno povolení na všechny složky. O to těžší je ho udržovat. Vše podléhá pravidelným kontrolám, což samozřejmě znamená další roční hlášení.

*Komentář:* Společnost se také stará o odpadové hospodářství a úzce spolupracuje s externí firmou. Nedílnou součástí je koordinace nakládání s chemickými látkami, která společnost používá. V neposlední řadě má na starosti systémy environmentálního managementu, systém managementu energií a také OHSAS, což je systém bezpečnosti práce. Tyto systémy podléhají pravidelným auditům externí certifikační společností. (Interní dokumenty společnosti, 2019)

### 3. Emise

#### **Jak je stanovována úroveň emisních limitů nad rámec úrovně stanovené zákonem?**

Úroveň emisních limitů je stanovena různě. Organizace plní emisní limity dle integrovaného povolení. Při stanovení závazných podmínek provozu, zejména emisních limitů se vychází z nejlepších dostupných technik BAT – best available technik. Požadavky jsou tedy přísnější.

#### **Jak jsou určovány investice do technologií pro zlepšení emisních limitů a ovzduší?**

Investice do technologií jsou určovány na základě plnění zákona. Pokud chce organizace zřídit na příklad lakovnu, už předem počítá s investicemi, které budou nutné pro zřízení čistíčky vzduchu. S investicemi do technologií pro zlepšení emisních limitů a ovzduší se tedy počítá již předem, aby byla řádně dodržena legislativa.

### 4. Doprava

#### ***Jak je vnímám dopad organizace a třetích subjektů zajišťující dopravu a přepravu používaných materiálů a surovin?***

Organizace nezaznamenala žádné stížnosti týkající se dopadu organizace a třetích subjektů zajišťujících dopravu a přepravu používaných materiálů a surovin. Veškeré činnosti spojené s dopravou a přepravou používaných materiálů a surovin jsou v souladu s českými a evropskými normami. Vše je evidované. S ohledem na charakter organizace se nepřeppravují extrémně nebezpečné chemikálie. Chemické látky se využívají například pouze do chladicí vody.

#### ***Jak je vnímán vliv organizace a třetích subjektů realizujících dopravu a přepravu zaměstnanců a osob?***

Dle průzkumů organizace je vliv organizace a třetích subjektů realizujících dopravu a přepravu zaměstnanců a osob vnímán kladně.

### 5. Výrobky a služby

#### **Byla v posledním roce podniku udělena pokuta přesahující částku 500 000 korun českých za neplnění či nedodržování legislativních předpisů v některé z oblastí environmentální politiky?**

Ne.

## 14.2 Strukturované rozhovory na úrovni středního managementu

Informace potřebné pro výzkum byly dále poskytnuty, prostřednictvím strukturovaného rozhovoru, třemi manažery na úrovni středního managementu. S ohledem na požadavek respondentů, nebudou jejich jména uvedena.

Jedná se o:

- **Manažera zákaznické kvality** – 37 let, doba působení ve firmě 11 let. Dále jenom SM1.
- **Manažera úseku ochrany životního prostředí** – 36 let, délka působení ve firmě 5 let. Dále jenom SM2.
- **Manažera úseku HR1** (nábor nových zaměstnanců, vývoj a odborný rozvoj pracovníků, personální marketing) - 43 let, délka působení ve firmě 2 roky. Dále jenom SM3.

### 14.2.1 Ekonomická oblast

#### 1. Systém řízení

**Jak organizace aplikuje přístupy leadershipu vůči spolupracovníkům a zaměstnancům?**

Leadership je školen na různých úrovních řízení a je vysvětlován rozdíl mezi leadershipem a managementem. V organizaci je uplatňován spíše demokratický styl vedení, který spočívá v tom, že zaměstnanci mají možnost vyjádřit svůj názor. Dle slov SM3: „*Na všem se dá nějakým způsobem domluvit.*“ Při závěrečném rozhodování má však vždy konečné slovo manažer, který zváží veškeré okolnosti. Aktuálně proběhly v dané organizaci změny ve vedení, které dříve uplatňovalo spíše direktivní styl a komunikace mezi vedením a zaměstnanci byla obtížná. Jako reakci na tehdejší styl vedení zaměstnanci založili odbory.

**Jak organizace identifikuje potřeby a očekávání zákazníků?**

Organizace usiluje o naplnění očekávání koncového zákazníka, který vždy jasně stanovuje požadavky. Všichni zaměstnanci společnosti se řídí interními postupy, které směřují k dosažení tohoto cíle a k udržení ziskových a trvalých vztahů se zákazníky.

*Komentář:* Vztahy se zákazníky vymezuje také etický kodex společnosti. Všichni pracovníci jednají tak, aby očekávání zákazníků byla překonána a aby se neustále zlepšovala kvalita produktů a služeb. Organizace považuje za nezbytné, aby se s jejími zákazníky vždy zacházelo spravedlivě a čestně. Zákazníkům jsou nabízeny hodnoty podporované neustálými inovacemi, bezpečnost, servis a kvalita. (Etický kodex společnosti, 2019)

## **2. Výkonnost**

### **Jak organizace aplikuje procesní přístup s cílem zlepšování výkonnosti?**

Organizace aplikuje procesní přístup s cílem zlepšování výkonnosti prostřednictvím WCM (World Class Manufacturing – výroba na světové úrovni).

*Komentář:* Jedná se o výrobní systém řízení procesu. Jeden z pilířů WCM je cílené zlepšování, které aplikuje techniky, nástroje a specifické metody určené k vyřešení složitějších problémů a komplexnějších kořenových příčin. (Interní dokumenty společnosti, 2019)

### **Jak organizace aplikuje přístupy kontinuálního zvyšování výkonnosti?**

Prostřednictvím WCM (World Class Manufacturing – výroba na světové úrovni).

*Komentář:* Jedním z pilířů WCM je organizace pracoviště, jako účast autonomních aktivit, které mají za cíl zvýšení celkové využitelnosti výrobní linky a zapojení lidí do preventivní údržby. Jde o neustále zlepšování atmosféry při práci, ulehčení a rozvoj činností, odstranění ztrát a zvyšování produktivity. (Interní dokumenty společnosti, 2019)

## **3. Transparentnost**

### **Jak je zajišťována informovanost o majetkových změnách či změnách ve struktuře vlastníků podniku?**

Informovanost o majetkových změnách a změnách ve struktuře vlastníků podniku je ze strany vedení zajišťována prostřednictvím buď elektronického sdělení, tzn. přes e-maily nebo prostřednictvím osobního sdělení na měsíčních schůzkách.

### **Jak je zajišťována dostupnost informací o ekonomických výsledcích a výsledcích hospodaření podniku?**

Informace týkající se ekonomických výsledků a výsledků hospodaření podniku jsou zaměstnancům k dispozici opět buď elektronickou formou, tzn. e-mailem nebo na čtvrtletních setkáních s vedením, kde jsou také vždy probírány veškeré anonymní dotazy. Organizace má také svůj časopis, kde rovněž nalezneme veškeré informace. Informace jsou také dostupné prostřednictvím výročních a monitorovacích zpráv.

### **Jak je udržována informovanost zaměstnanců o dění v podniku?**

Pravidelným setkáváním se zaměstnanci, prostřednictvím informačních e-mailů, schůzkami s vedoucími, prostřednictvím nástěnek či firemního časopisu.

### **Jak vyváženě jsou poskytovány informace s ohledem na pravdivost, přesnost, úplnost a včasnost?**

V souladu s etickým kodexem. Organizace každoročně publikuje specifické informace o provádění svých environmentálních a sociálních politik ve zprávách o udržitelnosti.

*Komentář:* Organizace si plně uvědomuje zásadní úlohu, kterou hraje jasná a efektivní komunikace. Při vykazování finančních a nefinančních informací má za cíl poskytnout jasnou a transparentní prezentaci o výkonnosti hospodářské, sociální a environmentální oblasti. Je nezbytné, aby činnosti byly organizovány s jasnými a jednotnými kritérii. Organizace respektuje a dodržuje platné právní předpisy. Informace musí být vždy včasné, úplné a přesné. Organizace každoročně publikuje specifické informace o provádění svých environmentálních a sociálních politik ve zprávách o udržitelnosti. (Etický kodex společnosti, 2019)

## **4. Dokumenty**

### **Jak je v organizaci vnímán etický kodex?**

Organizace má vypracovaný etický kodex, který musí zaměstnanci dodržovat. Zajišťuje srovnatelný přístup mezi všemi výrobními závody. Seznámení s etickým kodexem je součástí vstupního školení zaměstnanců.

### **Jak má organizace stanovené strategie CSR?**

Organizace má zavedený již zmiňovaný nástroj, kterým je WCM. Pro dosažení úspěchů musí znát cíl, za kterým si musí stát a chtít ho dosáhnout. Pro dosažení cílů v rámci

společensky odpovědných aktivit jako je úspora nákladů, zvýšení bezpečnosti práce, zvýšení kvality atd., je důležité dodržovat standardy.

*Komentář:* Společnost má stanovené vize a hodnoty, které pomáhají realizovat její cíle.

**Vize:**

- Nula úrazů, nula chyb, nula poruch.
- Top zaměstnavatel v kraji.
- Dodávky zákazníkům „just in time“ (minimalizace nákladů na skladování).
- Být lepší než konkurence.
- Schopnost týmové práce.
- Být nejlepší v inovacích.

**Hodnoty:**

- Bezpečnost práce.
- Dobré vztahy.
- Otevřená komunikace.
- Vzájemný respekt.
- Spokojený zákazník.
- Neustálé zlepšování. (Interní dokumenty společnosti, 2019)

**Jak má organizace stanovené cíle CSR?**

- PPM – zákaznické reklamace.
- Šrotace.
- Dosah zásob.
- Bezpečnost.
- Redukce transformačních nákladů.
- WCM audit.
- Zisk. (Interní dokumenty společnosti, 2019)

**Jak jsou používány postupy pro realizaci CSR aktivit?**

Organizace má zavedený již zmiňovaný nástroj, kterým je WCM (World Class Manufacturing), který v sobě mimo jiné zahrnuje i postupy pro realizaci CSR aktivit a jejich monitorování. World Class Manufacturing je integrovaný systém, s jehož pomocí

jsou zlepšovány procesy a kvalita, redukovány náklady a s ohledem na rostoucí flexibilitu naplňována očekávání zákazníků.

*Komentář:* WCM stojí na 10 manažerských pilířích a 10 pilířích činností. Každý pilíř obsahuje 7 kroků, které jsou stanoveny na základě standardu. Výrobnímu podniku tato skutečnost umožňuje hodnocení záležitostí až do detailu. Mezi manažerské pilíře patří nasazení, účast, angažovanost, realizace, komunikace, hodnocení, porozumění, měření, viditelná standardizace a dokumentace.

#### **Mezi pilíře činností patří:**

- Bezpečnost/hygiena a pracovní prostředí.
- Zákaznický servis/logistika.
- Analýza nákladů.
- Cílené zlepšování.
- Kontrola kvality.
- Organizace pracoviště/samostatná údržba.
- Profesionální údržba.
- Řízení projektů nových zařízení.
- Lidské zdroje.
- Životní prostředí. (Interní dokumenty společnosti, 2019)

#### **Jakým způsobem vede organizace záznamy o CSR činnostech?**

Systém WCM si zakládá především na pravidelném auditování. Každý pilíř WCM se hodnotí v 6 úrovních. Výrobní závod může následně získat ocenění, která vychází z výsledku hodnocení.

*Komentář:* Pokud se skóre vyšplhá na 80-100, znamená to World Class standard. (Interní dokumenty společnosti, 2019)



**Obrázek 3: Vyhodnocení auditu** (Zdroj: interní materiály firmy)

Výrobní závod, který je předmětem analýzy, získal v roce 2016 stříbrné ocenění, čímž prokázal, že efektivně atakuje ztráty, zlepšuje kvalitu svých výrobků a procesů, zvyšuje



produktivitu a vytváří bezpečné pracovní prostředí. Snahou firmy je získat ocenění zlaté. Základem k jejímu získání je především vysoká úroveň detailu při řešení problémů, rozvoj lidí a jejich úspěšné začlenění do všech procesů zlepšování napříč celým závodem. (Webové stránky společnosti, 2019)

## **5. Zákazníci**

### **Jak je pomocí strategie kvality zajišťováno pochopení očekávání zákazníků?**

Očekávání zákazníků jsou jasně definována. Ve společnosti jsou k těmto požadavkům nastaveny KPI (Key performance indicator, v překladu klíčový indikátor výkonu), jedná se například o požadovanou hodnotu PPM (parts per million, v překladu kus na milión), výši zmetkovosti nebo počet reklamací.

### **Jakým způsobem organizace komunikuje se zákazníky?**

Před zavedením výrobku do sériové výroby komunikuje společnost se zákazníky přes projektové manažery. Po zavedení výrobku do sériové výroby probíhá komunikace skrze referenty péče o zákazníky. Komunikace probíhá buď elektronicky, osobně nebo telefonicky.

### **Jakým způsobem dochází v organizaci k nakládání s údaji zákazníků?**

Nakládání s údaji zákazníků probíhá v souladu s legislativou, GDPR (General Data Protection Regulation, v překladu Nařízení o obecné ochraně údajů).

### **Jakým způsobem je realizována ochrana osobních dat a údajů zákazníků?**

V souladu s legislativou, GDPR (General Data Protection Regulation, v překladu Nařízení o obecné ochraně údajů).

## **6. Bezpečnost výrobků a služeb**

### **Jakým způsobem má organizace upraven vztah k reklamě a propagaci z pohledu etiky?**

Reklamu a propagaci z pohledu etiky organizace nezajišťuje, protože nevyrábí koncový produkt.

### **Jak jsou vyhodnocovány vlivy na zdraví a bezpečnost zákazníků?**

Vlivy na zdraví a bezpečnost zákazníků jsou vyhodnocovány dle podmínek definovaných zákazníkem a na základě norem.

*Komentář:* Organizace vyrábí a prodává výrobky nejvyšší kvality v plném souladu s právními a regulačními požadavky z hlediska ochrany životního prostředí a bezpečnosti. Kromě toho se snaží vyvíjet a zavádět inovativní technická řešení, která minimalizují dopad na životní prostředí a maximalizují bezpečnost. (Etický kodex společnosti, 2019)

## **7. Dodavatelé**

**Jak dochází k dodržování podmínek obchodních smluv v dodavatelsko odběratelských vztazích?**

Organizace dodržuje podmínky obchodních smluv na základě předmětných smluv. Důraz se klade na včasnost plateb.

**Jaký je postoj k dodržování zákoníku práce u (sub)dodavatelů?**

(Sub)dodavatelé musí dodržovat zákoník práce, stejně jako předmětná společnost. Kontrola dodržování těchto povinností se provádí v rámci pravidelných systémových auditů u jednotlivých (sub)dodavatelů.

**Jak management zjišťuje aplikaci etických zásad u svých dodavatelů?**

Kontrola dodržování těchto povinností se provádí v rámci pravidelných systémových auditů u jednotlivých (sub)dodavatelů.

**Jak management kontroluje dodržování etických zásad u svých dodavatelů?**

Kontrola dodržování těchto povinností se provádí v rámci pravidelných systémových auditů u jednotlivých (sub)dodavatelů.

## **8. Korupce**

**Jakým způsobem jsou ve firmě analyzována rizika a důsledky korupčního jednání?**

Ve firmě funguje již zmíněná etická linka, na kterou se mohou zaměstnanci v případě podezření na jakékoliv korupční jednání, obrátit. Buď telefonicky, nebo elektronicky. Zaměstnanci mohou hlásit vše anonymně a každé nahlášení musí být důkladně prověřeno. Zaměstnanci se mohou případně obrátit také na personální oddělení. K těmto krokům jsou stimulováni prostřednictvím informačních e-mailů nebo nástěnek.

### **Jak jsou zaměstnanci školeni v zásadách a principech protikorupční politiky?**

Zásady a principy protikorupční politiky má organizace stanoveny v etickém kodexu. Na etický kodex jsou zaměstnanci pravidelně školeni.

### **Jaká jsou přijata opatření v reakci na případy korupčního chování?**

Veškerá možná pochybení v oblasti korupčního chování se prověřují a případná opatření se přijímají vždy dle charakteru konkrétního porušení. Organizace však žádné případy spojené s prokazatelným korupčním chováním nezaznamenala.

### ***Jak organizace postupuje v případech korupčního jednání?***

Vždy v souladu s legislativou.

## **14.2.2 Sociální oblast**

### **1. Zaměstnanecká politika**

#### **Jak má organizace definovány požadavky na pracovní místo?**

Požadavky na pracovní místo má každý zaměstnanec definovány v tzv. radar chartech a popisech pracovních míst. Zde má také jasně vymezenou pravomoc a odpovědnost. Mimo jiné jsou v radar chartech také definovány kvalifikační požadavky a požadavky v souladu s WCM. Na dělnické pozice se plány vzdělávání nedělají. Plány vzdělávání se dělají pouze pro technické pozice.

#### **Jak organizuje společnost výběrové řízení?**

Na dělnické pozice probíhá výběrové řízení přímo ve firmě. Uchazeči na dělnické pozice dostanou veškeré informace a provádí se testy zručnosti. Uchazeči samozřejmě musí splnit kritéria, která jsou daná. Na technické pozice probíhají výběrová řízení formou pohovoru za přítomnosti vedoucího pracovníka. Dále probíhá psychodiagnostika, případně assessment centra (jedná se o celodenní komplexní diagnostický program).

#### **Jakým způsobem společnost dodržuje ustanovení Zákoníku práce a další odvětvové předpisy týkající se pracovní doby, přesčasů apod.?**

Organizace respektuje ustanovení Zákoníku práce a pracuje dle něj, v souladu s odbory. Pracovní doba je stanovena jako flexibilní.

### **Jak má organizace nastavené hodnocení výkonu a systémy odměňování?**

Hodnocení výkonu na všech dělnických pozicích probíhá měsíčně. Zaměstnanec má osobní bonus, případně týmové prémie, pokud jsou splněna zadaná kritéria. Zpravidla bývá vůči tarifu bonus 10 % a týmová prémie rovněž 10 %.

Pro pozice technologů má organizace 3 stupně hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Měsíční hodnocení je u pozic, které jsou blízko výrobě, tam je možný měsíční bonus, pokud byla stanovena kritéria. Potom existují pozice, pro které se dělají roční pohovory a je možný roční bonus kumulací za jednotlivé měsíce. A na třetím stupni hodnocení jsou zaměstnanci, kteří dostávají centrální bonus a jsou určeny centrálou.

### **Jak management zajišťuje komunikaci se zaměstnanci?**

Způsobem TOP-DOWN (cestou shora dolů). Prostřednictvím e-mailů, nástěnek, firemního časopisu, setkáváním se zaměstnanci.

### ***Jaký je přístup managementu k zaměstnancům?***

Na úrovni top managementu probíhají setkání se zaměstnanci, kdy každý měsíc mají zaměstnanci možnost přijít na schůzku s vedením, kde mohou vyjádřit své názory a připomínky nebo se zeptat na jakékoliv informace. Výrobní manažeři mají tzv. open hours – vymezení doby kdy zaměstnanci mohou přijít a na cokoli se informovat. Přístup managementu k zaměstnancům je tedy partnerský, komunikují spolu.

## **2. Bezpečnost a ochrana zdraví**

### **Jak management uplatňuje závazek neustálého zlepšování v oblasti BOZP?**

Management organizace pracuje především s nálezy z prováděných auditů s cílem vše postupně zlepšovat. Dle pareta se případně problémy eliminují. Princip paretova pravidla spočívá v seřazení nalezených problémů podle počtu výskytu. Dále se poté řeší 20 % problémů s nejvyššími výskyty, které tvoří celkově 80 % všech problémů.

### **Jakým způsobem má společnost zajištěno, aby byli všichni zaměstnanci pravidelně proškoleni v oblasti zdraví a bezpečnosti?**

Zaměstnanci jsou v oblasti BOZP školeni při vstupním školení a dále při periodickém školení, které probíhá v souvislosti s touto oblastí ve firmě každý rok. Zaměstnanci jsou ke školení stimulováni prostřednictvím informačních e-mailů. Pro školení v oblasti

BOZP využívá firma také systém e-learning, ve kterém se ověřují znalosti zaměstnanců v dané problematice testy.

### **Jaká jsou stanovena preventivní opatření v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví?**

Preventivní opatření jsou stanovena individuálně dle detekovaných rizik. Vše v souladu s legislativou. Samozřejmě veškerá opatření jsou také stanovena v interních předpisech.

Každý zaměstnanec má svoji zaměstnaneckou kartu, na které má vyznačeny „4 rohy“. Pokud poruší zásadu týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví, jeden roh je mu ustřižen. Pokud zaměstnanec zásady poruší čtyřikrát, tzn. všechny rohy jsou mu ustřiženy, je propuštěn z důvodu hrubého porušení kázně. Všude na linkách jsou návodky s obrázky a jasně vymezené trasy pro pěší.

*Komentář:* Při pozorování mne na výrobních linkách velmi zaujaly trasy pro pěší, které byly jasně barevně odděleny také zábradlím. Na „křižovatkách“ byly přechody se světelnou signalizací, fungující na stejném principu jako na normálních silnicích. Chodec si zmáčkne tlačítko a až poté co se rozsvítí zelená, může přejít. Časové prodlevy na přechodech nejsou výrazné a z hlediska preventivních opatření v oblasti BOZP je hodnotím velmi kladně a účinně.

### **Jakým způsobem má firma vybudovaný systém pro zjištění potenciálního nebezpečí v oblasti zdraví a bezpečnosti zaměstnanců?**

Na pracovištích probíhají pravidelné kontroly, provádějí se audity, zaměstnanci mohou navrhnout zlepšení, případně upozornit na případná rizika, která jsou poté prověřována.

### **Došlo během uplynulého roku k úrazu s pracovní neschopností delší než 3 dny, respektive smrtelnému úrazu?**

Ke smrtelnému úrazu nedošlo, k pracovní neschopnosti delší než 3 dny ano.

## **3. Vzdělávání**

### **Jaký je finanční objem (rozpočet) věnovaný na školení pro jednoho zaměstnance?**

Průměrně kolem 2 500 Kč/osoba.

### **14.2.3 Environmentální oblast**

#### **1. Dokumenty**

##### **Jak jsou stanoveny environmentální cíle a sledováno jejich plnění?**

Environmentální cíle jsou stanoveny centrálou každý rok. Tyto cíle se přenášejí na závody, kde vzniká zpětná vazba o tom, zda je závod tyto cíle schopen splnit. Vše podléhá pravidelnému reportingu. Reportování výsledků probíhá měsíčně.

##### **Jak má organizace stanovenou prevenci znečišťování životního prostředí (emise do ovzduší, vypouštění do vody, odpady, toxiny)?**

Na základě integrovaného povolení. Organizace podléhá pravidelných kontrolám v oblasti prevence znečišťování životního prostředí a každý rok také kontrole od inspekce životního prostředí.

Integrované povolení stanovuje závazné podmínky provozu dotčeného technologického zařízení a nahrazuje tak více jednotlivých souhlasů, povolení a stanovisek. Při stanovení závazných podmínek provozu, zejména emisních limitů se vychází s nejlepších dostupných technik BAT – best available technik. Požadavky jsou tedy přísnější.

Všude, kde může probíhat znečišťování ovzduší, jsou snímače, a pokud je v organizaci zaznamenána anomálie, okamžitě se řeší důvod a přijímá se opatření.

#### **2. Personální zabezpečení**

##### **Jak organizace monitoruje dopady své činnosti na okolí, ve kterém podniká?**

Měřením emisí a odpadních vod. Organizace má stanoveny přísné limity a dodržuje legislativu. V organizaci je zavedeno odpadové hospodářství ve spolupráci s externí firmou. Organizace má také čističku odpadních vod, kde probíhají pravidelné kontroly. Podává se roční hlášení do elektronického systému, které je přezkoumáváno managementem. Dělají se také pravidelné statistiky naměřených hodnot.

##### **Jak je plánováno školení a výcvik zaměstnanců v environmentální oblasti?**

Zaměstnanci jsou školeni, co se týče environmentální oblasti, na vstupním školení. Dále se provádí pravidelná odborná školení. Návinky havarijních opatření se provádí jednou za 2 roky. Výjimkou nejsou ani roční audity, přičemž vybraní operátoři si provádí také audity na pracovištích sami. Provádí se audity 4001, speciální WCM audity a EMAT,

což je audit, který zahrnuje také trénink – probíhá komunikace s pracovníky a upozorňuje se na nedostatky, zaměstnanci jsou poučeni.

***Jak je plánováno školení a výcvik osob v environmentální oblasti, které se společností pracují v dodavatelsko-odběratelských vztazích?***

Externí firmy jsou školeni ze směrnic v řízené dokumentaci.

### **3. Energie**

**Jakým způsobem organizace eviduje spotřebu energií vztaženou na Kč obratu?**

Organizace eviduje spotřebu energií vztaženou na Kč obratu prostřednictvím systému Energis. Tento systém obsahuje kolem 600 měřících bodů a záznamy se uchovávají několik let. Po víkendu se vždy vyhodnocují ztráty. Pokud se stane, že někdo nechá zapnutý stroj více než čtvrt hodiny, tak za každou kW je pokuta 60 Kč. Monitoruje se také stlačený vzduch v bezolejových a bezsilikonových kompresorech. Důkladně se monitoruje „kolik se vypustí do vzduchu“, když se nevyrábí. V tomto ohledu je vše důkladně monitorované a zobrazené také za pomoci grafů.

**Jakým způsobem eviduje organizace spotřebu energií vztaženou na počet zaměstnanců?**

Spotřeba energie vztažená na počet zaměstnanců se neeviduje. Není pro organizaci vypovídající vzhledem k tomu, že například jeden člověk obsluhuje dva lisy.

**Jakým způsobem eviduje spotřebu energií vztaženou na jednotku produkce?**

Evidence spotřeby energie na jednotku produkce je problematická, vzhledem k výskytu zmetků. Organizace využívá systém dobrá hodina. Jedná se o odpracovanou hodinu beze zmetků.

**Jak je stanovena přímá spotřeba energií?**

V systému Energis. Vše je evidováno několik let a organizace je schopna zpětně zjistit v této oblasti jakékoliv data. Energis je možno také chápat jako „hlídacího psa“, který hlídá například přehřátí transformátorů a podobně.

**Jak je stanovena nepřímá spotřeba energií?**

V systému Energis. Vše je evidováno několik let a organizace je schopna zpětně zjistit v této oblasti jakékoliv data. Energis je možno také chápat jako „hlídacího psa“, který hlídá například přehřátí transformátorů a podobně.

***Jak je stanovena úspora spotřeby energií prostřednictvím dosahování energetické efektivity?***

V oblasti úspory energie jsou vždy stanoveny roční cíle. Pokud jsou splněny, tak jsou zaměstnancům vyplaceny roční prémie. Dle slov SM2: „*Ten bič tam je.*“ Evidence v Energisu.

***Jakým způsobem zajišťuje organizace iniciativy zaměřené na zajištění výroby a služeb s využitím energeticky efektivních a obnovitelných zdrojů?***

Prostřednictvím již zmíněného WCM, z jehož 10 pilířů činností se jeden pilíř zabývá environmentem. Za zlepšovací návrhy v oblasti energetické politiky jsou zaměstnanci lépe odměňováni.

*Komentář:* Společnost si je vědoma toho, že hospodaření s energií představuje významnou hodnotu pro rozvoj společnosti a zavazuje se:

- Efektivně využívat energie a přírodní zdroje. Možná rizika jsou minimalizována důsledným uplatňováním principů prevence a přípravou na mimořádné události.
- Starat se o kontinuální zlepšování systému, prostřednictvím WCM.
- Využívat komplexní systém vzdělávání pracovníků v otázkách energetických úspor. Všichni zaměstnanci musí znát a sdílet principy energetické politiky.
- Plnit všechny požadavky platné energetické legislativy.
- Optimalizovat spotřebu hlavních výrobních materiálů, úsporně nakládat s energií, redukovat spotřebu vody prostřednictvím recirkulačních procesů.
- Snižování energetické náročnosti zahrnout do fáze navrhování procesů a výroby. Podporovat nákup energeticky úsporných spotřebičů a služeb.
- Pravidelně přezkoumávat a vyhodnocovat cíle a cílové hodnoty.
- Prosazovat, aby také partneři společnosti uplatňovali zásady v oblasti ochrany životního prostředí a úspory energií. (Interní dokumenty společnosti, 2019)

***Jakým způsobem zajišťuje organizace iniciativy zaměřené na snižování nepřímé spotřeby energií?***

Prostřednictvím dotací, investičních pobídek.



#### **4. Voda**

##### **Jakým způsobem eviduje organizace spotřebu vody vztaženou na Kč obratu?**

Měřením v systému Energis. Kromě stlačeného vzduchu a energií se zde podrobně monitoruje a eviduje také spotřeba vody na Kč obratu.

##### **Jakým způsobem organizace eviduje spotřebu vody vztaženou na počet zaměstnanců?**

Na dobrou odpracovanou hodinu, tzn. strojní hodinu. Údaje se porovnávají mezi jednotlivými závody.

##### **Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztaženou na jednotku produkce?**

V této oblasti je v organizaci problém s definicí jednotky produkce, protože produkce je různorodá (lisovny, lakovny, montáž, apod.).

##### **Jakým způsobem dochází k využití užitkové vody při zajišťování funkce podniku?**

Firma leží na bývalém rybníku. Je vytvořen vrt a potvrzeno kolik v kubíkách hodinově mohou odebírat. Voda se však nemůže využívat jako pitná, protože obsahuje velké množství manganu. Využívá se pouze k technickým účelům, do chladících věží, samozřejmě poté co se zbaví manganu. Je levnější a v okruhu koluje. Firma má čističku odpadních vod.

##### ***Jaký je rozsah používání přírodních zdrojů a obnovitelných zdrojů vody?***

Firma nevyužívá dešťovou a povrchovou vodu, ale podzemní vodu z vrtu ano.

##### ***Jaká je úroveň objemu recyklované resp. znovu použité vody v celkovém odběru?***

Úroveň objemu recyklované vody v celkovém odběru se pohybuje kolem 25 %.

#### **5. Emise**

##### **Jakým způsobem se evidují emise vlivu činnosti podniku na tvorbu skleníkových plynů a dalších zplodin?**

V systému Energis, na základě integrovaného povolení.

##### ***Jak jsou zajišťovány iniciativy zaměřené na snižování emisí (skleníkových plynů, prachových částí, atd.)?***

Prostřednictvím dotací, investičních pobídek.

## **6. Výrobky a služby**

### **Jaký je přístup organizace ke zpětné logistice obalových materiálů?**

Tam, kde je to možné, organizace využívá zpětnou logistiku obalových materiálů. Tam, kde to nejde, se využívají papírové obaly.

### **14.3 Strukturované rozhovory na úrovni liniového managementu**

Informace potřebné pro výzkum byly dále poskytnuty třemi manažery na úrovni liniového managementu (vedoucí výroby). S ohledem na požadavek respondentů nebudou jejich jména uvedena.

Jedná se o:

- **Hlavního mistra předmontáže** - 42 let, doba působení ve firmě 7 let. Dále jenom LM1.
- **Hlavního mistra výroby termoplastů** - 36 let, doba působení ve firmě 4 roky. Dále jenom LM2.
- **Mistra montážní linky** - 32 let, doba působení ve firmě 8 let. LM3.

#### **14.3.1 Sociální oblast**

##### **1. Zaměstnanecká politika**

#### **Jakým způsobem jsou řešeny problémy a nedostatky na pracovišti?**

Problémy a nedostatky na pracovišti jsou řešeny dle priorit. Vše se probírá na poradách, na kterých poté vedoucí rozhodne, co a jak se bude řešit. Zaměstnanci mají možnost zapojit se a přispět k řešení. Zlepšovací návrhy zaměstnanců jsou hodnoceny na rámec tarifu.

#### **14.3.2 Environmentální oblast**

##### **1. Materiál**

#### **Jakým způsobem má organizace určenou spotřebu materiálu surovin dle hmotnosti?**

Spotřeba materiálu surovin dle hmotnosti je evidována v elektronickém systému SAP technologem již v projektové fázi. Využívá se IMDS (International Material Data System), což je systém materiálových dat pro předmětný průmysl.

*Komentář:* IMDS se stal celosvětovým standardem, jsou v něm shromažďovány, analyzovány, udržovány a archivovány všechny používané materiály. (IMDS, 2017)

### **Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu pomocných materiálů a surovin podle hmotnosti?**

Spotřeba materiálu pomocných materiálů a surovin podle hmotnosti je také evidována v elektronickém systému SAP technologem již v projektové fázi.

### **Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu zboží podle hmotnosti?**

Spotřeba materiálu zboží podle hmotnosti je také evidována v elektronickém systému SAP.

### **Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu obalů podle hmotnosti?**

Podle počtu kusů, které se do balení vejdou. Na základě objednávek potom odpovídá počet balení, která firma spotřebuje. Tam, kde je to možné, organizace využívá zpětnou logistiku obalových materiálů. Tam, kde to nejde, se využívají papírové obaly.

### **Jakým způsobem je stanovován podíl surovin pocházejících z recyklovaných materiálů?**

Především na základě požadavků zákazníka. Dle směrnic má firma jasně definované kolik % konečného produktu musí být z recyklovaných materiálů. Dále je také definováno, aby materiál v dílech neobsahoval nebezpečné složky apod.

## **2. Chemikálie a nebezpečné materiály**

### **Jakým způsobem je upraveno používání a nakládání s chemickými látkami?**

Na vše jsou návodky, bezpečnostní listy, vývěsky na pracovištích, které obsahují i obrázky. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni v této oblasti.

### **Jak je upraveno nahrazování nebezpečných chemických látek a materiálů méně nebezpečnými?**

Každá látka, která se používá, se musí odzkoušet. Poté se posoudí, zda splňuje parametry a může se zařadit do užívání. Firma nevyužívá extrémně nebezpečné látky. Ochranné pomůcky jsou samozřejmostí. Pokud se zjistí, že někdo používá látku, která nebyla odzkoušena a není na seznamu v návodkách, hodnotí se to jako tvrdý prohřešek.

**Jakým způsobem je prováděna kontrola v oblasti nakládání s chemikáliemi a dalšími nebezpečnými materiály?**

Probíhá pravidelný několikastupňový audit.

### **3. Odpady**

**Jakým způsobem dochází k evidenci nakládání s nebezpečnými odpady?**

V elektronickém systému INISOFT.

*Komentář:* Jedná se o specializovaný program, který umožňuje organizacím, které nakládají s odpady, vytvářet elektronicky průběžnou evidenci odpadů, přepravy nebezpečných odpadů, a to podle příslušných zákonů. Organizace spolupracuje také s externí firmou, která je v České republice největší a nejperspektivnější firmou v oblasti odpadového hospodářství. (Inisoft, 2019)

**Jakým způsobem dochází k evidenci nakládání s ostatními odpady?**

V již zmíněném elektronickém systému INISOFT. Organizace spolupracuje také s externí firmou, která je v České republice největší a nejperspektivnější firmou v oblasti odpadového hospodářství.

**Jaká je úroveň snižování množství odpadů?**

Evidováno v elektronickém systému INISOFT. Dle stanovených cílů a předpisů.

**Jaká je úroveň výsledků třídění odpadů?**

Výsledky třídění odpadů musí být v souladu s integrovaným povolením, které firma má. Uzpůsobeno také pro cizince, kteří ve firmě pracují a nejsou na třídění zvyklí. Pro třídění odpadu jsou na pracovištích stojany s průhlednými pytlí a obrázky, aby bylo vše srozumitelné.

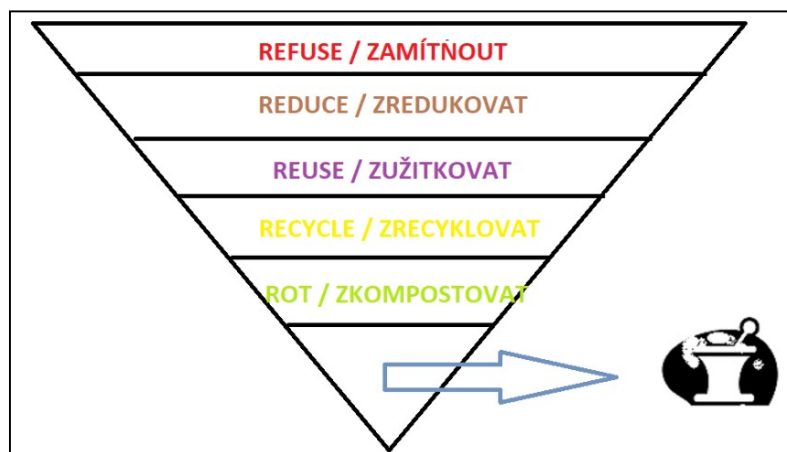
**Jak se stanovují způsoby likvidace odpadů?**

Smlouvou s externí společností, která likvidaci odpadů zajišťuje.

**Jaký je postoj k recyklaci a opětovnému použití odpadů?**

Postoj je kladný, informace o recyklaci a opětovném použití odpadů jsou zakotveny v environmentálním pilíři, který je součástí WCM.

*Komentář:* Využívána metoda 5 R. Jedná se o změnu procesu takovým způsobem, aby se zabránilo vzniku odpadu. (Interní dokumenty společnosti, 2019)



**Obrázek 4: Metoda 5R** (Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály firmy)

#### **4. Odpadní vody**

##### **Jak se sledují způsoby nakládání s odpadními vodami?**

Nakládání s odpadními vodami se sleduje dle záznamů v příslušných interních dokumentech.

##### **Jakým způsobem dochází k nakládání s odpadními vodami?**

Firma má čističku odpadních vod.

##### **Jaká je úroveň čištění odpadních vod?**

Každý měsíc probíhá odběr vzorků a probíhá kontrola vzhledem k integrovanému povolení, aby bylo vše v souladu.

#### **5. Obaly**

##### **Jak jsou využívány recyklované materiály u spotřebitelských obalů?**

Organizace využívá oběhový materiál. Dílce balí stále do stejného materiálu, který obíhá ve firmě v nějakém „kolečku“. Zákazník má vždy svůj specifický obal, který je vratný. Pošle prázdné obaly, firma je naplní produkty a až produkty přijedou do firmy k zákazníkovi, tak se produkty z obalů vyjmou, očistí a opět vrací zpět.

Pokud se posílá do zahraničí, např. Čína nebo Amerika, tak se používají papírové obaly s tím, že zákazníci je poté sami zlikvidují.

### ***Jak jsou využívány recyklované materiály u manipulačních jednotek a manipulačních obalů?***

Ve výrobě analyzované firmy se používají také vratné obaly. Z čističky obalů dojdou na linku obaly, které jsou dále s produkty dovezeny k dalšímu mezikroku, kde se vyčistí a opět pošlou zpět.

### ***Jak jsou využívány recyklované materiály u přepravních obalů?***

Organizace využívá oběhový materiál. Dílce balí stále do stejného materiálu, který obíhá ve firmě v nějakém „kolečku“. Kde to nejde, využívají se papírové obaly.

## **6. Výrobky a služby**

### **Jaký je přístup organizace k recyklaci a likvidaci či dalšímu zpracování výrobků a materiálů?**

Přístup je pozitivní, organizace postupně zvyšuje počet recykláží. Co se dá ze zmetků znovu použít, to využívá.

## **14.4 Výsledky**

V ekonomické oblasti dosáhla společnost 73 bodů z možného maxima 82 bodů. Přístup společnosti k CSR v ekonomické oblasti je tedy **nejlepší**.

**Tabulka 10: Vyhodnocení ekonomické oblasti**

<b>Ekonomická oblast</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Dosaženo</b>
Systém řízení	-10	10	8
Výkonnost	-4	4	4
Transparentnost	-8	8	7
Dokumenty	-12	12	10
Zákazníci	-8	8	8
Bezpečnost výrobků a služeb	-6	6	5
Konkurence	-10	10	10
Dodavatelé	-8	8	6
Vztah s investory	-2	2	2
Korupce	-8	8	7
Ochrana duševního zdraví	-6	6	6
<b>Celkem</b>	<b>-82</b>	<b>82</b>	<b>73</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

V sociální oblasti dosáhla společnost 39 bodů z možného maxima 64 bodů. Přístup společnosti k CSR v sociální oblasti je **aktivní**.

**Tabulka 11: Vyhodnocení sociální oblasti**

Sociální oblast	Minimum	Maximum	Dosaženo
Zaměstnanecká politika	-18	18	13
Bezpečnost a ochrana zdraví	-10	10	8
Vzdělávání	-10	10	4
Diverzita a rovné příležitosti	-16	16	12
Filantropie	-6	6	0
Firemní dobrovolnictví	-4	4	2
<b>Celkem</b>	<b>-64</b>	<b>64</b>	<b>39</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

V oblasti environmentální dosáhla společnost 79 bodů z možného maxima 86 bodů. Přístup společnosti k CSR v oblasti environmentální je tedy **nejlepší**.

**Tabulka 12: Vyhodnocení environmentální oblasti**

Environmentální oblast	Minimum	Maximum	Dosaženo
Dokumenty	-14	14	14
Personální zabezpečení	-8	8	8
Materiál	-10	10	10
Energie	-10	10	7
Voda	-8	8	6
Chemikálie a nebezp. mat.	-6	6	6
Emise	-6	6	6
Odpady	-12	12	11
Odpadní vody	-6	6	6
Obaly	-2	2	2
Výrobky a služby	-4	4	3
<b>Celkem</b>	<b>-86</b>	<b>86</b>	<b>79</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

#### 14.4.1 Celkové zhodnocení

Po celkovém zhodnocení úrovně CSR v dané společnosti lze konstatovat, že společnost se nachází ve stavu Excellence CSR a je na úrovni zralosti.

**Tabulka 13: Celkové zhodnocení**

Ekonomická oblast	73
Sociální oblast	39
Environmentální oblast	79
<b>Celkem</b>	<b>191</b>
Doplňkové	20
Ztrátové body	0
<b>Celkem</b>	<b>211</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

**Tabulka 14: Celkové zhodnocení úrovně CSR**

<b>Celkové hodnocení</b>	<b>Stav</b>	<b>Úroveň CSR</b>
-247 (-232) až -14	Odmítnutí CSR	Zavedení
-139 až -47	Nedostatečné CSR	Přežití
-46 až 46	Zavádějící CSR	Růst
47 až 139	Používané CSR	Expanze
<b>140 až (232) 270</b>	<b>Excellence CSR</b>	<b>Zralost</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)



## 15 Problematika rozdílného postoje respondentů k daným oblastem

Jak již bylo zmíněno, odpovědi respondentů se v naprosté většině případů výrazně nelišily. Tato skutečnost je dána především charakterem dané společnosti, která má přesně stanovené procesy, které používá, a jasně vymezený etický kodex.

Respondenti však nebyli v názorech na danou problematiku jednotní všude. Firmě doporučuji, aby následující oblasti, u kterých nepanovala z pohledu respondentů shoda, byly předmětem dalšího jednání.

### **Postoj k rekvalifikačním kurzům.**

TM2 a TM3 zauímají k rekvalifikačním kurzům v dané společnosti jasně negativní postoj. Argumenty spočívají především v tom, že daná společnost rekvalifikační kurzy nepotřebuje. Dle jejich názoru by na dělnických pozicích zaměstnancům k ničemu nebyly. „*Na specifické technické pozice již do firmy nastupují kvalifikovaní specialisté.*“ poznamenal jeden z respondentů.

Avšak TM1 připouští, že by bylo vhodné například na technickém servisu, aby pracovníci v elektrotechnice byli kvalifikováni dle vyhlášky č. 50/1978 Sb. o odborné způsobilosti v elektrotechnice. Tam by dle jeho názoru mohla být rekvalifikace přínosem.

### **Postoj k doplňování kvalifikace (studijnímu volnu).**

TM1 a TM3 připouští, že ve společnosti jsou zaměstnanci, kteří studují dálkově. Avšak studium je na jejich dobrovolné bázi. Nemají uzavřené smlouvy týkající se zvyšování kvalifikace, která by byla nutná k jejich pracovní pozici. Nepřikládají tedy význam tomu, že by zaměstnancům bylo umožněno studijní volno. Jako benefit pro ně vidí pružnou pracovní dobu.

TM2 naopak připouští, že studijní volno by jistě řada zaměstnanců, kteří si prohlubují kvalifikaci dálkovým studiem, uvítala. „*Zaměstnanci, kteří si doplňují kvalifikaci, pracují a mnohdy mají ještě povinnosti spojené s péčí o rodinu, jsou mnohem více náchylní ke stresu a nemusí vždy s ohledem na okolnosti vykonávat své pracovní povinnosti naplno. Vzhledem k tomu by bylo jistě vhodné o tomto kroku do budoucna uvažovat.*“ poznamenal.

### **Otázky spojené s konceptem CSR.**

Dva ze tří respondentů se shodli na tom, že organizace provádí a vede záznamy o společensky odpovědných činnostech v rámci systému WCM.

Avšak SM3 vůbec nevěděl, co je konceptem CSR míněno.

### **Systém e-learning.**

Ve společnosti je nově zaveden systém e-learning, pomocí něhož jsou zaměstnanci školeni. Především se jedná o školení, u kterých je třeba proškolit velké množství zaměstnanců najednou.

Respondenti však v otázkách školení nejsou jednotní, co se týče názorů na zmíněný školící systém. Kromě pozitivních ohlasů, které spočívaly především v ušetřeném čase a nákladech na školení, se vyskytl také negativní postoj k dané problematice.

*„Kurzy v e-learningu jsou mnohdy velmi obsáhlé a je z mého pohledu obtěžující se tím vším proklikávat. Za přínos spíše považuji, když je mi v dané oblasti někdo schopen odpovědět na to, co mě zajímá. V testech, které zakončují kurzy, také nevidím velký význam, většinou si mezi sebou zaměstnanci řeknou správné odpovědi.“* poznamenal jeden z respondentů.

## 16 Návrhy a jejich finanční zhodnocení

Po analýze současného stavu lze konstatovat, že společnost se nachází ve stavu excellence CSR a je na úrovni zralosti. Společnost má stanovené procesy, které používá a jasně vymezený etický kodex. Ze strukturovaných rozhovorů vyšlo, že respondenti, kteří ve firmě pracují, jsou schopni zodpovědět veškeré otázky, které jim byly kladeny. I přes rezervy, které byly za pomoci kvalitativního výzkumu identifikovány, se společnost velmi aktivně zapojuje ve všech oblastech CSR. Všechny společensky odpovědné činnosti provádí nejen v souladu se zákonem, ale také nad jeho rámec. Externí a interní audity ve všech oblastech jsou u předmětné společnosti také samozřejmostí. Z hlediska CSR aktivit lze tvrdit, že předmětná společnost má do budoucna velký potenciál pro zdokonalení konceptu CSR.

V **ekonomické oblasti** dosáhla společnost 73 bodů z možného maxima 82 bodů. Přístup společnosti k CSR v ekonomické oblasti lze klasifikovat jako nejlepší. Dlouholetost a především stabilní místo na trhu jsou výsledkem vhodné struktury řízení a kontroly v podniku. Společnost má podrobně sepsaný centrální etický kodex, který zajišťuje srovnatelnost mezi všemi výrobními závody. Jedná se o dokument, který je schválený představenstvem společnosti a shrnuje všechny principy obchodního chování s příslušnými závazky. Kodex se vztahuje na všechny, kteří jednají jménem předmětné společnosti. Zaměstnanci jsou pravidelně na tento kodex školeni a musí ho dodržovat.

Kladně je hodnocen přístup leadershipu vůči pracovníkům. Dotázaní respondenti se shodli na tom, že v organizaci panuje spíše demokratický styl vedení a zaměstnanci mají možnost vyjádřit svůj názor. Na měsíčních dobrovolných schůzkách mají možnost vyjádřit své připomínky, ale také získat informace, které potřebují. Komunikace se zaměstnanci a jejich zainteresování do vedení společnosti se v této organizaci nepodceňují, důkazem jsou také jejich zlepšovací návrhy (Kaizeny), které jsou řádně oceňovány.

Organizace nepřistupuje ke konceptu CSR jako takovému. Veškeré činnosti v rámci CSR provádí prostřednictvím WCM (World Class Manufacturing – výroba na světové úrovni). WCM zahrnuje 10 manažerských pilířů a 10 pilířů činností. Každý pilíř obsahuje 7 kroků, které jsou stanoveny na základě standardu. Výrobnímu podniku tato skutečnost umožňuje hodnocení záležitostí až do detailu. Mezi manažerské pilíře patří nasazení, účast, angažovanost, realizace, komunikace, hodnocení, porozumění, měření,

viditelná standardizace a dokumentace. Mezi pilíře činností patří životní prostředí, lidské zdroje, řízení projektů nových zařízení, profesionální údržba, organizace pracoviště, kontrola kvality, cílené zlepšování a analýza nákladů. Systém WCM si zakládá především na pravidelném auditování. Výrobní závod, který je předmětem analýzy, získal v roce 2016 stříbrné ocenění, čímž prokázal, že efektivně atakuje ztráty, zlepšuje kvalitu svých výrobků a procesů, zvyšuje produktivitu a vytváří bezpečné pracovní prostředí.

V **sociální oblasti** dosáhla společnost 39 bodů z možného maxima 64 bodů. Přístup společnosti k CSR v sociální oblasti lze klasifikovat jako aktivní. I přes to, že společnost se aktivně v sociální oblasti angažuje, dosáhla v porovnání s oblastí ekonomickou a environmentální nejméně bodů.

V oblasti sociální byly kladně hodnoceny především preventivní opatření v oblasti bezpečnosti a zdraví. Školení zaměstnanců a pravidelné audity v oblasti BOZP jsou pro společnost samozřejmostí. Za povšimnutí však stojí systém „4 rohy“ na zaměstnanecké kartě. Pokud zaměstnanec poruší zásadu týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví, jeden roh je mu ustrížen. V okamžiku, kdy je pracovníkovi ustrížen poslední čtvrtý „roh“, je propuštěn za hrubé porušení pracovní kázně. V tomto směru jsou zaměstnanci tedy plně motivováni striktně zásady v oblasti BOZP dodržovat. Pozoruhodně jsou také ve výrobě odděleny trasy pro pěší, na kterých jsou kromě zábradlí, také přechody se světelnou signalizací. Časové prodlevy na přechodech nejsou výrazné a z hlediska preventivních opatření v oblasti BOZP byly hodnoceny velmi účinně a kladně.

Jak již bylo zmíněno, společnost se v sociální oblasti aktivně angažuje. V organizaci funguje odborová organizace a také etická linka, na kterou se mohou zaměstnanci anonymně obrátit, v případě stížností. Veškeré otázky týkající se diversity a rovných příležitostí má firma popsány v etickém kodexu. Samozřejmostí, jsou také interní i externí školení, přičemž organizace využívá pro školení také systém e-learning. Pomocí tohoto systému jsou zaměstnanci školeni způsobem, kdy musí projít veškeré podklady a závěrem složit test. Respondenti však v otázkách školení nejsou jednotní, co se týče názorů na zmíněný školící systém. Kromě pozitivních ohlasů, které spočívaly především v ušetřeném čase a nákladech na školení, se vyskytl také negativní postoj k dané problematice.

Organizace poskytuje zaměstnancům také celou řadu benefitů. Společnost má interní systém benefitů formou cafeterie. Jedná se o benefitní portál pro zaměstnance, na který dostávají příspěvek. Z příspěvku poté mohou čerpat body. Systém je rozdělen na dva typy benefitů – daňově uznatelné benefity, například na rekreaci, a daňově neuznatelné benefity za zlepšovací návrhy. Organizace dále poskytuje především podporu při relokaci, dotované závodní stravování, pružnou pracovní dobu, penzijní připojištění, příspěvek na dojíždění, příspěvky za noční a odpolední směnu a 13. mzdu. Studijní volno pro zaměstnance, kteří dálkově studují, však organizace neposkytuje. Obdobně přistupuje také k tzv. sick days (dny zdravotního volna). Co se týče firemní filantropie, tak dle odpovědí respondentů, firma přistupuje k dárcovství individuálně.

V **environmentální oblasti** dosáhla společnost 79 bodů z možného maxima 86 bodů, což je nejlepší výsledek ze všech tří oblastí. Přístup společnosti k CSR v environmentální oblasti lze klasifikovat jako nejlepší. Společnost si je vědoma toho, že životní prostředí, ochrana zdraví při práci a bezpečnost představují klíčovou hodnotu pro její rozvoj. Vedení se zavazuje vést a udržovat aktivní systém řízení ochrany životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy ISO 14001 a OHSAS 18001. Společnost má oddělení, které se stará o ochranu životního prostředí, požární ochranu a bezpečnost práce. Životní prostředí je samostatným pilířem v rámci již zmíněného systému WCM.

Organizace dodržuje emisní limity a třídění odpadu dle integrovaného povolení. Při stanovení závazných podmínek provozu, zejména emisních limitů, se vychází z nejlepších dostupných technik BAT. Limity jsou tedy přísnější a nad rámcem úrovně stanovené zákonem. V organizaci je zavedeno odpadové hospodářství ve spolupráci s externí firmou a firma také disponuje čističkou odpadních vod. Organizace podléhá pravidelným kontrolám v oblasti prevence znečišťování životního prostředí a každý rok také kontrole od inspekce životního prostředí. Kontrola v oblasti nakládání s chemikáliemi a dalšími nebezpečnými materiály probíhá pravidelně několikastupňovým auditem.

Zaměstnanci jsou v oblasti environmentální oblasti pravidelně odborně školeni. Výjimkou nejsou ani nácviky havarijních opatření, které se provádí jednou za dva roky. Vybraní operátoři také jednou za rok provádí audity na pracovištích. Provádí se audity

4001, speciální WCM audity a také EMAT audity, které zahrnují i trénink, přičemž probíhá komunikace s pracovníky a upozorňuje se na případné nedostatky.

V systému Energis společnost eviduje spotřebu energií, vody a stlačeného vzduchu. Pravidelně se vyhodnocují ztráty a monitoruje se stlačený vzduch v bezolejových a bezsilikonových kompresorech. Dále se důkladně monitoruje „kolik se vypustí do vzduchu“, když se nevyrábí. Záznamy v předmětném systému se uchovávají několik let, tudíž jsou vždy dohledatelné i zpětně.

Vzhledem k tomu, že firma leží na bývalém rybníku, je vytvořen vrt a potvrzeno, kolik v kubících hodinově může odebírat. Voda však obsahuje velké množství manganu, tudíž se využívá pouze k technickým účelům. Především do chladících věží. Je levnější a v okruhu koluje.

V elektronickém systému SAP, za využití IMDS, organizace dále určuje spotřebu materiálu surovin a zboží dle hmotnosti.

Firma využívá také zpětnou logistiku obalových materiálů. Pokud firma vyváží do zahraničí, a nelze tedy zpětná logistika obalových materiálů použít, využívá papírové obaly. Dle směrnic má dále firma jasně definované, kolik % konečného produktu musí být z recyklovaných materiálů a jaké nebezpečné složky nesmí produkty obsahovat.

Nakládání s nebezpečnými odpady firma eviduje v elektronickém systému INISOFT. Jedná se o specializovaný program, který umožňuje organizacím, které nakládají s odpady, vytvářet elektronicky průběžnou evidenci odpadů, přepravy nebezpečných odpadů, a to dle příslušné legislativy. V oblasti odpadového hospodářství firma spolupracuje, jak již bylo zmíněno, s externí firmou.

Dle výsledků analýzy lze tvrdit, že firma se chová v environmentální oblasti opravdu odpovědně. Činnosti v této oblasti provádí nejen v souladu se zákonem, ale také nad jeho úrovní. Je zde však pořád ještě prostor pro zlepšení.

## 16.1 Návrhy v ekonomické oblasti

Primárním návrhem v ekonomické oblasti je, aby byl **koncept CSR zaveden** ve společnosti **samostatně**. Důvodem je především fakt, že CSR je aktuální a moderní koncept, který čím dál více nabývá na důležitosti. Důkazem toho je směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/95/EU ze dne 22. října 2014, kterou se mění směrnice 2013/34/EU, pokud jde o uvádění nefinančních informací a informací týkajících se rozmanitosti některými velkými podniky a skupinami. Tato směrnice apeluje na zvýšení soudržnosti a srovnatelnosti uváděných nefinančních informací v celé Unii. Velké podniky by měly vypracovávat přehled nefinančních informací obsahující informace týkající se především environmentálních, sociálních a zaměstnaneckých otázek, dodržování lidských práv a boje proti korupci a úplatkářství. Tento přehled by měl zahrnovat popis výsledků, politik a rizik týkajících se těchto otázek a měl by být zahrnut do CSR reportů daného podniku. Přehled by měl také obsahovat informace o postupech náležité péče uplatňovaných podnikem, zejména s ohledem na subdodavatelské a dodavatelské řetězce v přiměřených a relevantních případech. Cílem je odhalit potenciální a existující nepříznivé dopady, zmírňovat je a předcházet jim.

Rozsah těchto požadavků by měl být vymezen ve vztahu k bilanční sumě, čistému obratu a počtu zaměstnanců. Malé a střední podniky by měly být osvobozeny. Požadavky by se měly vztahovat pouze na velké podniky a mateřské společnosti velké skupiny, u kterých průměrný počet zaměstnanců přesahuje 500. Vzhledem k tomu, že předmětná firma má aktuálně 2 200 zaměstnanců, není do budoucna vyloučeno, že nebude muset CSR reporty tvořit. Jak již bylo zmíněno, předmětná společnost má velký potenciál v oblasti vykazování společensky odpovědného chování a měla by se snažit dát tuto skutečnost najevo. Jednou z možností je tedy tvoření CSR reportů, které budou v souladu s uvedenou směrnicí.

Do svých zpráv může společnost také zařadit **výsledky průzkumu**, který by ukázal, jak vnímá přístup společnosti ke společenské odpovědnosti okolí. Vzhledem k tomu, že předmětná firma patří mezi jednoho z největších zaměstnavatelů v kraji, bylo by jistě vhodné zjistit jakou má v této oblasti reputaci. Dle výsledků průzkumu může poté společnost případně identifikovat slabá místa a provést nápravná opatření. Průzkum by mohli provést například studenti vysoké školy, která působí ve stejném městě jako

předmětná firma, v rámci jejich bakalářských nebo diplomových prací. Firma by se mohla se školou domluvit na vypsání předmětného tématu, které by si poté mohli studenti pro svoji závěrečnou práci zvolit. Na oplátku může firma pro školu například vypisovat volná pracovní místa na pozice praktikantů. Dohoda by tedy spočívala v barteru (výměna zboží nebo služeb za jiné zboží nebo služby bez použití peněz). Pro účely daného průzkumu může také společnost využít firmy, které se průzkumy zabývají, příkladem může být firma IPSOS, tam se náklady na průzkum odvíjejí od konkrétních požadavků zákazníka – počet otázek, respondentů, segmentace a mnoho dalších faktorů, které výši ceny ovlivňují. Z hlediska úspory nákladů však doporučení spočívá spíše v dohodě se školou.

## 16.2 Návrhy v sociální oblasti

Vzhledem k tomu, že se mezi respondenty objevil negativní postoj ke školicímu systému e-learning, je v této oblasti firmě doporučeno, aby byl předmětný systém předmětem dalšího jednání. Faktem je, že pokud je zaměstnanec účastníkem školení, na kterém nemá možnost klást dotazy, je zde riziko, že důkladně neporozumí dané problematice. Prostřednictvím jednoho z respondentů bylo také poukázáno na problém, že zaměstnanci si mnohdy mezi sebou řeknou správné odpovědi v testu. Důvod je především ten, že školení absolvují samostatně a mají stejné otázky.

Návrhem v této oblasti je, aby materiály v systému **e-learning**, byly využívány pouze jako podpůrné pro dané školení a aby byly poté zaměstnancům k dispozici, když se k nim budou chtít vrátit. Testy ověřující znalosti získané za pomoci školení, i jejich vyhodnocení, by mohly být formou e-learningu zachovány. Avšak otázky pro jednotlivé zaměstnance by se měly generovat náhodně, aby zde nebyla možnost, že si správné odpovědi řeknou. Tímto způsobem budou mít školení mnohem větší efekt.

Dalším návrhem v sociální oblasti je, aby společnost zavedla program **studijního volna** alespoň pro 20 zaměstnanců na rok. Zaměstnanci by byli vybíráni dle stanovených kritérií personálním oddělením. Posouzeno by mělo být především, zda doplňující kvalifikace souvisí s pracovní pozicí zaměstnance a tedy zda bude přínosem pro jeho pracovní výkon. Vybraní zaměstnanci by měli s ohledem na studijní povinnosti ročně 20 dní dovolené navíc.



Dodatečné náklady vztahující se ke studijnímu volnu zaměstnanců by byly v případě kancelářských profesí rozdílem mezi náhradou mzdy na dovolenou a běžným výdělkem. Nepřítomnost zaměstnanců v kancelářích by byla řešena v rámci zastupitelnosti. Co se týče pracovníků v provozu, zde by bylo zapotřebí také zajistit náhradu za tyto pracovníky. Pokud by zaměstnanec nemohl být vybrán z interních zdrojů firmy, bylo by zapotřebí počítat ještě s dodatečnými náklady spojenými s najmutím pracovníka od pracovní agentury, se kterou již organizace spolupracuje.

Delší dovolená se v praxi stala velmi oblíbeným firemním benefitem, proto i zaměstnavatelé působící v soukromém sektoru často dovolenou nad rámec minimálního rozsahu poskytují. V tomto případě by mohl tento benefit do budoucna firmě zajistit kvalifikované pracovníky.

Další benefit, který je navrhován pro zaměstnance v dané společnosti zavést, jsou tzv. **sick days**, v překladu „dny zdravotního volna“. Jedná se o firemní benefit, který umožňuje několik dní, které si může ročně zaměstnanec vybrat. Většinou se jedná o 3 – 5 dní ročně. V posledních letech se sick days staly velmi oblíbeným zaměstnaneckým benefitem a zařadily se již mezi běžné zaměstnanecké výhody, jakými jsou například příspěvky na stravování, penzijní připojištění, pětítýdenní dovolená, apod. Většina moderních podniků již tento benefit poskytuje, tudíž doporučuji, aby předmětná společnost, která je velmi úspěšným hráčem na trhu, „šla s dobou“ a zaměstnancům tento benefit také umožnila čerpat.

Navrženo je, aby měli zaměstnanci možnost čerpat 3 dny sick days ročně. V případě kancelářských profesí by dodatečné náklady na sick days nevznikly, zaměstnanec by dostal obvyklou výši denního výdělku. Veškeré jeho úkoly v době nepřítomnosti by byly řešeny v rámci zastupitelnosti na jednotlivých odděleních. Za pracovníky v provozu by ovšem byla nutná náhrada buď z interních, nebo externích zdrojů. Maximální náklady by vznikly v případě, že by na náhradu firma nemohla uvolnit nikoho z interních zdrojů a vše by museli zaopatřovat dodateční agenturní pracovníci. Pokud by se počítalo s průměrnými náklady na agenturního pracovníka ve výši 300 Kč na hodinu, které uvedla manažerka personálního oddělení, a předpokládalo by se, že si pracovníci vyberou za rok všechny tři dny volna, budou maximální možné celkové náklady na sick days 8 802 000 Kč za rok. Výpočet byl proveden s ohledem na počet zaměstnanců 1304, kteří v provozu pracují.

Z poslední zveřejněné výroční zprávy 2017 je patrné, že výsledek hospodaření po zdanění u dané firmy činil 1 504 852 000 Kč. Vzhledem k tomu, že firma disponuje takovým ziskem, měla by pro svoji dobrou reputaci, **pravidelně přispívat na charitu**. Návrhem je, aby firma darovala ročně na charitu minimálně 2 000 000 Kč. Předmětem dárcovství může být například oblastní charita ve městě, ve kterém daná firma působí. Charitativní aktivity firem mají vždy u veřejnosti pozitivní ohlas. Firma by měla v rámci sociálního marketingu dát najevo, že se do těchto aktivit zapojuje. Společnost má potenciál, aby se v oblasti filantropie více angažovala a mohla by podpořit řadu zajímavých projektů, které by si vybrala.

Řada velkých i malých firem se již posledních 5 let uchází o místo v soutěži **BpS Top Odpovědná firma**. Společnosti si díky účasti v BpS (Business pro společnost) Top Odpovědné firmě zmapují situaci v odpovědném přístupu k podnikání, ale také získají zpětnou analytickou vazbu ke všem programům a projektům formou benchmarkingu a srovnáním mezi úrovněmi ocenění. V roce 2018 se například vítězem v kategorii BpS Top odpovědná velká firma 2018, stala společnost Škoda Auto, která se nejen rozhodla věnovat významnou investici, ale také zapojit další partnery a subjekty ke společným aktivitám a projektům, které by měly zlepšovat kvalitu života v regionu. (odpovednefirmy, 2019)

Účast v této zmíněné prestižní soutěži by tedy mohla být pro předmětnou společnost možným cílem v oblasti CSR.

Dalším návrhem, který přispěje ke zlepšení koncepce společenské odpovědnosti v sociální oblasti dané firmy, je zřízení **nonstop firemní mateřské školy**. Tento návrh vychází především z faktu, že převážná část zaměstnanců dané firmy chodí na směny. Firemní školky se stávají u zaměstnanců v dnešní době velmi oblíbeným benefitem, který již řada velkých firem poskytuje. Vzhledem k tomu, že předmětná firma je velmi významným a úspěšným hráčem na trhu, mohla by si také tento moderní benefit pro zaměstnance dovolit. Za předpokladu, že školka bude sloužit primárně pro zaměstnance v provozu, kterých je 1304 (pracujících na 4 směny), lze počítat kupříkladu s kapacitou školky pro 50 dětí. Firmě je doporučeno, aby před zahájením projektu udělala statistiku o tom, kolik těchto pracovníků má děti v předškolním věku a dále průzkum, který by poukázal na to, kolik z nich by mělo o využití předmětného benefitu zájem.

Návrhem je, aby firma zařídila výstavbu Mateřské školy „ECO“. Tyto stavby jsou dnes již moderním konceptem, který představuje rychlé a cenově výhodné řešení. Jedná se o dřevostavbu, která je investičně nenáročná a zároveň energeticky úsporná s nízkými provozními náklady. Nemalou předností je také rychlá realizace.

Stavbu by mohla pro firmu realizovat například společnost Urbio Sisto, která staví na silném základě desetileté zkušenosti s projektováním a výstavbou dřevostaveb jak pro soukromé zákazníky, tak i pro obce a města. (urbiosisto, 2019)

**Tabulka 15: Náklady na výstavbu školky**

Cena typové stavby	11 132 000 Kč
Cena základové desky	300 000 Kč
Rozměry základové desky	200 m <sup>2</sup>
Projekt (120 000 Kč)	Zdarma
Kapacita	50 dětí
Doba výstavby	6 měsíců
Stavba	v souladu s normami pro MŠ
Náklady celkem s DPH	9 500 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na výstavbu školky jsou pouze orientační. Odvíjejí se dále od terénu, zadání projektové dokumentace a členitosti stavby. Dále je zapotřebí počítat do budoucna také s náklady na vybavení a na provoz. S ohledem na úsporu nákladů, by se mohla firma domluvit na spolufinancování s městem, ve kterém působí. Za těchto předpokladů by mohla být velikost školky větší než navrhovaná. Firma by měla deklarovaná volná místa pro děti svých zaměstnanců a zbytek volné kapacity by byl k dispozici pro veřejnost.

### 16.3 Návrhy v environmentální oblasti

Na základě analýzy vnitřního prostředí firmy, za pomoci metody pozorování, bylo zjištěno, že na všech toaletách v předmětné firmě, jsou místo automatických vysoušečů na ruce, k dispozici pouze papírové ručníky bez automatického podavače.

Papírové ručníky, pokud jsou vyrobené z recyklovaného papíru, jsou pochopitelně ekologičtější než ty nerecyklované, avšak rozeznat je přímo na toaletě není vždy jednoduché. I přes to, že papírové ručníky lze vyrobit z recyklovaného papíru,

recyklovat je poté už nejde. Částečně je to především z toho důvodu, že jsou chemicky ošetřené, aby byly dost silné a dokázaly absorbovat vodu, aniž by se rozpadly. Papír také nejde recyklovat donekonečna, protože celulózová vlákna, z nichž se papír skládá, jsou totiž po čase tak krátká, že už z nich nelze další produkt vyrobit. Většina proto skončí v koši. Jenom kupříkladu ve Spojených státech tak na skládkách končí 6 milionů tun papírových ručníků. (zdravotnickýdeník, 2018)

Vzhledem k tomu, že předmětná firma se velmi aktivně v environmentální oblasti angažuje, bylo zjištění papírových ručníků na toaletách mírně překvapivé. K posílení dobré reputace dané firmy je návrhem, aby pořídila na toalety pro zaměstnance **tryskové vysoušeče na ruce**. Jedná se o velmi aktuální trend, který je již velmi rozšířeným a dává najevo, že firma bere na životní prostředí ohled.

Běžné vysoušeče rukou fungují tak, že na ruce foukají vzduch přes topné těleso, za účelem vypaření vody. Proto jsou horké. Je to ale velmi neefektivní způsob. V závislosti na modelu přitom jedno spuštění horkovzdušného vysoušeče vyprodukuje emise, které se rovnají 20 až 80 gramům oxidu uhličitého.

Oproti tomu tryskové vysoušeče horké nejsou. Fungují na principu, že vodu odfouknou z rukou pryč. Jednou z předností je tedy energetická efektivita, protože v nich není zapotřebí topného tělesa a osuší ruce rychleji než horkovzdušný vysoušeč. Faktem je, že pokud je srovnána ekologičnost tryskového vysoušeče s recyklovanými papírovými ručníky nebo horkovzdušným vysoušečem, tak tryskový vysoušeč zvítězí, i pokud by využíval energii z uhelné elektrárny. Jedinou nevýhodou některých tryskových vysoušečů může být to, že sice rychle ruce usuší, ale rozfouká mikroby, které přežily proces mytí rukou, do vzduchu. (zdravotnickýdeník, 2018)

Firmě je navrženo zakoupit například tryskové vysoušeče na ruce EcoStep-R1.1. Jedná se o vysoce moderní úsporný vysoušeč, který má digitální motor a sníží náklady na elektřinu. Má o 90 % nižší spotřebu než běžné vysoušeče. Firmě bych ho doporučila především z důvodu, že díky antibakteriálnímu povrchu získal HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points, v překladu Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů) certifikát. A kromě dalších výhod je k němu také dálkové ovládání, pomocí kterého lze zobrazit počet a čas užití. Díky této funkci může společnost důkladně monitorovat spotřebu zařízení. (ecostep, 2019)

Cena za jeden předmětný tryskový vysoušeč na ruce je 33 820 Kč s DPH. Vzhledem k tomu, že ve firmě se nachází 20 toalet, tak celkové náklady na pořízení vysoušečů by byly 676 400 Kč včetně DPH.

Dalším z návrhů je zapojení firmy do celorepublikové květnové výzvy „**Do práce na kole**“. Jedná se o projekt, který se stal u firem velmi oblíbeným. Již téměř 1900 firem a organizací se zapojilo do ročníku 2018 výzvy „Do práce na kole“. Firmy zapojením zaměstnanců do této výzvy podporují zdravé ovzduší ve svém městě. Zapojení do této výzvy zlepšuje firmám koncept CSR.

Zainteresované strany jistě ocení, když uslyší jméno předmětné firmy v souvislosti s tak prospěšnou a sympatickou akcí. Firma tedy pomůže jak svému okolí, tak i sobě, v posílení dobré reputace. Kromě toho vytržení z pracovního stereotypu a podpora týmového ducha přispívá k lepším vztahům na pracovišti. Firmy mohou ušetřit za případný teambuilding nebo nemocenskou, protože sportovci jsou prokazatelně méně nemocní.

Zaměstnanci mohou vytvořit až pětičlenné týmy a pravidelně jezdit do práce buď na kole, koloběžce, bruslích či běhat nebo chodit pěšky. (dopracenakole, 2019)

Návrhem v této oblasti je zapojení firmy do soutěže „**Cyklozaměstnavatel roku**“. V této soutěži musí firma zodpovědět otázky v dotazníku, který najde na svém soutěžícím profilu. Body navíc se získávají především za vnitrofiremní soutěž a za příspěvky zaměstnancům. První tři organizace, které dosáhnou nejvyššího počtu bodů, jsou poté organizátorem hodnoceny přímo ve firmě a na základě toho se vybere finální vítěz. Ten získá nejenom titul „Cyklozaměstnavatel roku“, ale také poukaz na výrobu 100 firemních ekologických triček s certifikovaným potiskem dle vlastního výběru. Tento titul firmu zviditelní a poukáže na skutečnost, že dané firmě není lhostejné životní prostředí, ani zaměstnanci. Výrazně tedy přispěje ke zlepšení reputace.

Aby měla firma co největší šanci v soutěži o titul „Cyklozaměstnavatel roku“, je navrženo, aby hradila zaměstnancům registrační příspěvky do výzvy. Registrační příspěvek za jednoho zaměstnance činí 290 Kč. Pokud by se bralo v úvahu, že se do výzvy zapojí všichni zaměstnanci (kromě agenturních), kterých je aktuálně 1700, byly by náklady na členské příspěvky ve výši 493 000 Kč. Jedná se samozřejmě o maximální možnou výši těchto nákladů.

Dále je návrhem, aby firma uspořádala vnitropodnikovou soutěž v souvislosti s touto výzvou. Tato soutěž bude přispívat také k větší motivaci zaměstnanců v této oblasti. Důležitá je komunikace se zaměstnanci, prostřednictvím které budou informováni, jak o možnosti zapojení se do dané výzvy, tak také o možných cenách, které mohou získat.

Za účast ve výzvě je doporučen pro zaměstnance malý dárek, například sportovní minibatoh v hodnotě 69 Kč. To znamená, že náklady na tyto dárky by činily maximálně 117 300 Kč. V rámci různých kategorií, které by byly ve vnitropodnikové soutěži vytvořeny (například nejstarší cyklista, nejoriginálnější kolo, nejaktivnější oddělení, apod.), by se mohly celkové náklady za ocenění vyšplhat zhruba na 40 000 Kč.

**Tabulka 16: Maximální možné náklady na projekt „Do práce na kole“**

Registrační příspěvky	493 000 Kč
Dárky za vstup do výzvy	117 300 Kč
Ocenění v rámci vnitrop. soutěže	40 000 Kč
<b>Maximální možné náklady</b>	<b>650 300 Kč</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

## 17 Diskuze

Jak již bylo zmíněno, předmětná společnost se nachází ve stavu excellence CSR a je na úrovni zralosti. I přes to však byly v této oblasti identifikovány, na základě podrobného empirického šetření, jisté rezervy, kterým by měla firma do budoucna věnovat pozornost.

Prostřednictvím této práce, byly dané společnosti podány návrhy na zlepšení CSR ve všech třech oblastech tohoto konceptu. Přínosy realizace těchto návrhů, by spočívaly především v posílení dobré reputace firmy, jejíž význam dnes roste. Příčinou je neustále rostoucí konkurenční tlak. Předmětná společnost tak může získat konkurenční výhodu.

Dalším neméně důležitým přínosem, by bylo utužení vztahů se zaměstnanci a získání nových potenciálních zaměstnanců. Pověst odpovědného zaměstnavatele, který je schopen vytvořit pro své zaměstnance příjemné pracovní prostředí, je velmi důležitá, pokud chce firma do budoucna získat kvalifikované odborníky a především si je udržet.

V dnešním dynamickém konkurenčním prostředí je také jistě zapotřebí, aby firma „šla s dobou“ a sledovala moderní trendy. Vzhledem k tomu, že se jedná o velice úspěšnou a významnou společnost, je především v jejím zájmu, aby například poskytovala zaměstnancům benefity, které již řada jiných firem běžně realizuje. Předmětná společnost má potenciál k tomu, aby se mohla s ostatními firmami, v oblasti společenské odpovědnosti, srovnávat. Účast v prestižních soutěžích spojených s CSR, by firmě pomohla nejen ke zviditelnění, ale také k získání zkušeností do budoucna.

Při vytváření návrhů bylo přihlédnuto k finanční situaci dané společnosti. Lze tvrdit, že dle posledního zveřejněného výsledku hospodaření, má firma prostředky na to, aby se mohla v oblasti zlepšení CSR, plně realizovat. Avšak zrealizovat všechny podané návrhy najednou, by bylo jistě finančně náročné. Prioritizovány jsou především návrhy spočívající v zavedení samostatného konceptu CSR, sick days, zřízení mateřské školy a zapojení do projektu „Do práce na kole“. Tyto návrhy jsou prioritizovány především z toho důvodu, že řada firem již dnes běžně tyto činnosti provádí. Je tedy žádoucí, aby předmětná společnost, s ohledem na své konkurenty, nebyla pozadu. Výzkum v oblasti CSR byl v dané společnosti proveden poprvé. Firmě se tak otevírají nové možnosti, kterých může v dané oblasti využít. Lze konstatovat, že do budoucna má tato firma možnosti k tomu, aby se zařadila mezi společensky nejodpovědnější společnosti.

## **Závěr**

Tato diplomová práce se zabývala tématem zlepšení koncepce společenské odpovědnosti v konkrétní výrobní společnosti. Cílem bylo podat konkrétní návrhy pro zlepšení konceptu CSR ve výrobním podniku, na základě vlastního empirického šetření. Součástí návrhů mělo být také jejich finanční vyčíslení.

Práce byla rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V první teoretické části byly za pomoci odborné literatury vymezeny základní pojmy spojené s danou problematikou, jejichž znalost byla zapotřebí pro zpracování praktické části práce. Jednalo se především o objasnění společenské odpovědnosti a pojmů s tímto konceptem spojených. Byla také přiblížena podstata metodiky, která byla v praktické části práce aplikována v souvislosti s měřením CSR.

V praktické části této diplomové práce byly ve stručnosti uvedeny informace o firmě, která byla z hlediska CSR předmětem analýzy. S ohledem na požadavek dané firmy, nebyl její název v práci uveden (společnost XYZ, s. r. o.). V rámci praktické části práce bylo dále provedeno empirické šetření, které spočívalo v kvalitativním výzkumu. Za účelem získání potřebných dat, byly provedeny strukturované rozhovory s manažery dané společnosti na všech třech úrovních managementu (tzn. liniový, střední a top management). Na každé úrovni managementu zodpověděli dané otázky tři manažeři. Respondenti byli vybráni především dle charakteru a rozsahu otázek.

Otázky ve strukturovaných rozhovorech byly kladeny dle zvolené metodiky. Za účelem hlubšího pohledu na danou problematiku byla použita také analýza vnitřního prostředí daného podniku. Byla využita metoda pozorování, analýza interních dokumentů, sběr virtuálních dat a výstupů z masových médií. Analýzou vnitřního prostředí byly především ověřeny informace získané pomocí strukturovaných rozhovorů, přiblížena firemní kultura a dále získány další informace potřebné k výzkumu a následnému vyhodnocení.

Měření úrovně CSR bývá mnohdy složité, avšak za pomoci aktuální a v praxi ověřené metodiky, která byla v této práci využita, byly podrobně zachyceny veškeré činnosti a postoje daného podniku k CSR a bylo tak umožněno zhodnotit stav, ve kterém se daná společnost nachází. Za pomoci výzkumu byly ve firmě analyzovány všechny tři oblasti CSR, tzn. ekonomická, sociální a environmentální oblast.



Po analýze současného stavu lze konstatovat, že daná společnost se nachází ve stavu excelence CSR a je na úrovni zralosti. Respondenti byli schopni zodpovědět veškeré otázky, které jim byly kladeny. I přes rezervy, které byly za pomoci kvalitativního výzkumu identifikovány, se společnost velmi aktivně zapojuje ve všech oblastech CSR. Společnost si je velmi dobře vědoma toho, že tlak konkurence neustále roste a s ním i význam dobré reputace firem. Společensky odpovědné aktivity provádí nejen v souladu se zákonem, ale také nad jeho rámec.

Nejlepšího výsledku dosáhla společnost v environmentální oblasti. Společnost si uvědomuje, že životní prostředí, ochrana zdraví při práci a bezpečnost představují klíčovou hodnotu pro její rozvoj. Vedení se zavazuje vést a udržovat aktivní systém řízení ochrany životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy ISO 14001 a OHSAS 18001. Životní prostředí je samostatným pilířem v rámci zmíněného systému WCM. Kladně bylo hodnoceno především přísné dodržování emisních limitů a třídění odpadu na základě integrovaného povolení, ale také evidence spotřeby energie, vody a stlačeného vzduchu v systému Energis.

V ekonomické oblasti dosáhla společnost druhého nejlepšího výsledku. Dlouholetost a především stabilní místo na trhu jsou výsledkem vhodné struktury řízení a kontroly v podniku. Společnost má podrobně sepsaný centrální etický kodex, který musí zaměstnanci dodržovat. Kladně byl hodnocen především přístup leadershipu vůči pracovníkům. Každý měsíc mají zaměstnanci možnost účastnit se schůzek, na kterých mohou vyjádřit své připomínky a získat potřebné informace. Komunikace se zaměstnanci a jejich zainteresování do vedení společnosti se v této firmě nepodceňují, důkazem jsou například zlepšovací návrhy zaměstnanců, které jsou náležitě odměňovány.

Nejméně bodů dosáhla společnost v oblasti sociální. I přes tuto skutečnost se v této oblasti také velmi aktivně angažuje. Kladně byly v této oblasti hodnoceny především preventivní opatření v oblasti bezpečnosti a zdraví. Za povšimnutí stojí především oddělené trasy pro pěší ve výrobě. Na těchto trasách jsou kromě zábradlí, také přechody se světelnou signalizací. Z hlediska preventivních opatření v oblasti BOZP byly hodnoceny velmi účinně a kladně.

Na základě výsledků analýzy byly společnosti podány návrhy, které povedou ke zlepšení konceptu CSR. Dle možností byly návrhy také finančně vyčísleny. Návrhy

byly podány ve všech třech oblastech CSR, tzn. v ekonomické, sociální i environmentální oblasti.

V ekonomické oblasti se jedná o návrh zavedení samostatného konceptu CSR a provedení výzkumu, který poukáže na to, jak je společnost vnímána z pohledu okolí, ve kterém působí. CSR je moderním konceptem, který neustále nabývá na důležitosti, důkazem toho je směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/95/EU ze dne 22. října 2014, dle které není vyloučeno, že podnik do budoucna nebude muset CSR reporty vykazovat. Předmětná společnost patří mezi velké podniky, na které se bude v budoucnu z tohoto hlediska důrazně apelovat. Vzhledem k tomu, že se jedná o jednoho z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v kraji, bylo by vhodné průzkumem zjistit, jak je vnímán veřejností.

V oblasti sociální bylo společnosti navrženo zavedení sick days pro zaměstnance a zavedení studijního volna pro dálkové studenty, kteří ve firmě pracují. Další návrhy v této oblasti zahrnují pravidelné příspěvky na charitu, zřízení nonstop mateřské školy pro zaměstnance a také doporučení v rámci informačního systému e-learning.

Benefits pro zaměstnance v podobě sick days, studijního volna a firemní mateřské školy dnes již řada podniků využívá. Vzhledem k této skutečnosti by měla jít firma „s dobou“ a také se v těchto činnostech začít angažovat. S ohledem na vykazovaný hospodářský výsledek firmy, by měly být pravidelné příspěvky na charitu také samozřejmostí. Společnost má potenciál k tomu, aby se v oblasti filantropie více angažovala. Mohla by podpořit řadu zajímavých projektů. Doporučena byla také účast v soutěži BpS Top odpovědná firma, která by mohla být pro předmětnou společnost možným cílem v oblasti CSR. Realizací předmětných návrhů by byla posílena reputace firmy z hlediska odpovědného zaměstnavatele, ale také jako firemního filantropa, kterému není lhostejné okolí a komunita, ve které žije. Charitativní činnosti a péče o zaměstnance vyvolávají u veřejnosti a potenciálních zaměstnanců vždy pozitivní ohlas.

Jak již bylo zmíněno, společnost získala nejvíce bodů v environmentální oblasti. I přes to, je zde však pořád prostor pro zlepšení. Za pomoci metody pozorování bylo ve firmě zjištěno, že na všech toaletách jsou místo automatických vysoušečů na ruce, k dispozici pouze papírové ručníky bez automatického podavače. Vzhledem k tomu, že firma se v environmentální oblasti opravdu aktivně angažuje, bylo toto zjištění mírně překvapivé. Návrhem v této oblasti jsou tedy tryskové vysoušeče na ruce, které jsou

dnes již velmi aktuálním trendem, z hlediska ekologičnosti. Další návrh v této oblasti je zapojení firmy do celorepublikové výzvy „Do práce na kole“. Jedná se o projekt, který se stal u firem velmi oblíbeným, a v roce 2018 se do něj zapojilo již 1900 firem z celé České republiky. Zainteresované strany jistě ocení, když uslyší jméno předmětné firmy v souvislosti s tak prospěšnou a sympatickou akcí. Firma pomůže jak svému okolí, tak sobě, v posílení dobré reputace. Kromě toho vytržení z pracovního stereotypu a podpora týmového ducha, přispějí k lepším vztahům na pracovišti. Firma tak může ušetřit za případný teambuilding.

Tato diplomová práce bude poskytnuta předmětné firmě, která může informace v ní zahrnuté využívat pro své potřeby. Předmětná společnost má z hlediska CSR aktivit velký potenciál k tomu, aby se v budoucnu zařadila mezi společensky nejodpovědnější podniky a stala se silným konkurentem.

## Seznam použitých zdrojů

BELÉN, Fernández-Feijóo Souto. Crisis and corporate social responsibility: Threat or Opportunity? International Journal of Economic Sciences and Applied Research [online]. Spain: University of Vigo, 2009 [cit. 2019-02-20]. ISSN 1791-5120. Dostupný z WWW: [http://www.ijesar.org/docs/volume2\\_issue1/crisis.pdf](http://www.ijesar.org/docs/volume2_issue1/crisis.pdf).

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct [.pdf]. Business and Society, September 1999, vol. 38, no.3 [cit. 2019-02-20], s. 268-295. Dostupné z WWW: <http://bax.sagepub.com/content/38/3/268.full.pdf+html>.

ČERNOHORSKÁ, Lenka a Anna PUTNOVÁ. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 130 s. ISBN 978-80-7204-806-9.

ČESKÁ REPUBLIKA. Sbírka mezinárodních smluv: Česká republika. In: Sbírka smluv. 2000, číslo 25. Dostupné také z: [https://www.mzv.cz/public/c3/84/60/755902\\_664263\\_webMZV252000.pdf](https://www.mzv.cz/public/c3/84/60/755902_664263_webMZV252000.pdf)

ČP-STAV: Online kalkulátor základové desky [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://www.cpstav.cz/zakladove-desky-1/online-kalkulator>

Decathlon: Doprodej [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: [https://www.decathlon.cz/batoh-nh100-10l-matove-zeleny-id\\_8358164.html](https://www.decathlon.cz/batoh-nh100-10l-matove-zeleny-id_8358164.html)

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

Ecostep: Hygiene and facility [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: [https://www.ecostep.cz/produkt/osousece-rukou/?gclid=EAIaIQobChMIjuGShd\\_84QIVEeWaCh3\\_ew25EAAYASAAEgJQbfD\\_BwE](https://www.ecostep.cz/produkt/osousece-rukou/?gclid=EAIaIQobChMIjuGShd_84QIVEeWaCh3_ew25EAAYASAAEgJQbfD_BwE)

EVROPSKÁ UNIE. EUR-Lex: Access to European Union law. In: Úřední věstník Evropské unie. 2014, číslo 95. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>

FRANC, a kol. Když se bere společenská odpovědnost vážně: Ekologicky právní servis [.pdf]. Brno: BLF, 2006 [cit. 2019-02-20]. ISBN: 80-86544-08-7. Dostupné z WWW: [http://www.blf.sk/tmp/asset\\_cache/link/0000014002/Kdyz\\_se\\_bere\\_CSR\\_vazne.pdf](http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000014002/Kdyz_se_bere_CSR_vazne.pdf),

FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits [.pdf]. The New York Times Magazine. September 1970, vol. 13. Dostupné z WWW: <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

*Hlavní mistr předmontáže: Strukturovaný rozhovor* [ústní sdělení]. Společnost XYZ, s.r.o., 2019 [cit. 2019-05-05]

*Hlavní mistr výroby termoplastů: Strukturovaný rozhovor* [ústní sdělení]. Společnost XYZ, s.r.o., 2019 [cit. 2019-05-05]

Imagenesmi: Triple Bottom Line [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.imagenesmi.com/im%C3%A1genes/profit-csr-triple-bottom-line-50.html>

IMDS: International Material Data System [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.mdsystem.com/imdsnt/startpage/index.jsp>

Inisoft.cz: inisoft [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.inisoft.cz/sluzby>

Intranet XYZ, s. r. o.: Interní směrnice [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: Společnost XYZ, s. r. o.

KOTLER, P., CASILONE, J. *Chaotics*. 1st ed. NY: AMACOM, 2009. 206s. ISBN-10: 01-8144-1521-0

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert. ISBN 978-80-247-3983-0.

Managementmania: Just-in-time [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/just-in-time>

Managementmania: Paretovo pravidlo [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo>

*Manažer úseku finance: Strukturovaný rozhovor* [ústní sdělení]. Společnost XYZ, s.r.o., 2019 [cit. 2019-05-05]

*Manažer úseku HR1: Strukturovaný rozhovor* [ústní sdělení]. Společnost XYZ, s.r.o., 2019 [cit. 2019-05-05]

*Manažer úseku ochrany životního prostředí: Strukturovaný rozhovor* [ústní sdělení]. Společnost XYZ, s.r.o., 2019 [cit. 2019-05-05]

*Manažer zákaznické kvality: Strukturovaný rozhovor* [ústní sdělení]. Společnost XYZ, s.r.o., 2019 [cit. 2019-05-05]

*Manažerka úseku HSE: Strukturovaný rozhovor* [ústní sdělení]. Společnost XYZ, s.r.o., 2019 [cit. 2019-05-05]

*Manažerka úseku lidských zdrojů: Strukturovaný rozhovor* [ústní sdělení]. Společnost XYZ, s.r.o., 2019 [cit. 2019-05-05]

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Nejlepší dostupné techniky BAT [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/prumysl-a-zivotni-prostredi/ippc-integrovana-prevence-a-omezovani-znecisteni/referencni-dokumenty-bref/nejlepsi-dostupne-techniky-bat--224368/>

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 332 s. Psyché. ISBN 80-247-1362-4.

*Mistr montážní linky: Strukturovaný rozhovor* [ústní sdělení]. Společnost XYZ, s.r.o., 2019 [cit. 2019-05-05]

Odpovědné firmy: Top of 19 [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://www.odpovednefirmy.cz/cena-top/cena-top.html>

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. Management. ISBN 978-80-247-3157-5.

Plzeňský deník.cz: Výhody a nevýhody zdravotního volna [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: [https://plzensky.denik.cz/zpravy\\_region/vyhody-a-nevyhody-zdravotniho-volna-tzv-sick-days-20181231.html](https://plzensky.denik.cz/zpravy_region/vyhody-a-nevyhody-zdravotniho-volna-tzv-sick-days-20181231.html)

POKLUDA, Zdeněk. *Baťa v kostce*. Vyd. 2. Zlín: Kniha Zlín, 2014, 126 s. WALT. ISBN 978-80-7473-170-9.

PRSKAVCOVÁ, Martina. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností: monografie*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008, 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

QMS: Systém řízení kvality [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://www.qcom.cz/systemy-řízení/qms/>

SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. Etika v podnikání a hodnoty trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 2016, 199 s. ISBN 978-80-247-5545-8.

Stavíme moderní domy: Online kalkulačtor základové desky [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://www.stavimemodernidomy.cz/aplikace>

The United States Department of Justice: Foreign corrupt practices act [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>

TRNKOVÁ, Jana. Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR [.pdf]. Praha: Business Leaders Forum, 2004. Dostupné z WWW: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>

Urbio sisto: Stavíme obce a města [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://urbiosisto.cz/skolka>

Vítejte na zemi: Nejlepší dostupné techniky (BAT) [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: [http://www.vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=nejlepsi\\_dostupne\\_techniky\\_bat&site=odpady](http://www.vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=nejlepsi_dostupne_techniky_bat&site=odpady)

Všeobecná deklarace lidských práv. b.m.: Společnost pro lidská práva, 1968.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 8024767309.

XYZ, s. r. o.: Co děláme [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: [www.xyz.cz](http://www.xyz.cz)

XYZ, s. r. o.: Etický kodex [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: [www.xyz.cz](http://www.xyz.cz)

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. xix, 167 s. Beckova edice ekonomie.

Zdravotnický deník: Zdravé je vědět [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.zdravotnickydenik.cz/2018/11/si-susit-ruce-papirove-rucniky-nejsou-ekologicke-rozdil-od-susicu-nerozfoukaji-bakterie-okoli/>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: triple-bottom-line .....	24
Obrázek 2: Struktura normy ISO 26 000 .....	36
Obrázek 3: Vyhodnocení auditu .....	71
Obrázek 4: Metoda 5R .....	84

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Výhody a nedostatky norem .....	38
Tabulka 2: Základní otázky .....	41
Tabulka 3: Doplnkové (dodatečné) otázky .....	41
Tabulka 4: Otázky týkající se počtu .....	41
Tabulka 5: Bodová škála pro vyhodnocení ekonomické oblasti .....	42
Tabulka 6: Bodová škála pro vyhodnocení sociální oblasti .....	42
Tabulka 7: Bodová škála pro vyhodnocení environmentální oblasti.....	43
Tabulka 8: Bodová škála pro celkové vyhodnocení .....	43
Tabulka 9: Bodová škála pro zhodnocení úrovně CSR .....	44
Tabulka 10: Vyhodnocení ekonomické oblasti .....	85
Tabulka 11: Vyhodnocení sociální oblasti.....	86
Tabulka 12: Vyhodnocení environmentální oblasti.....	86
Tabulka 13: Celkové zhodnocení .....	87
Tabulka 14: Celkové zhodnocení úrovně CSR.....	87
Tabulka 15: Náklady na výstavbu školky.....	98
Tabulka 16: Maximální možné náklady na projekt „Do práce na kole“ .....	101



## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1:** Souhrn otázek ze strukturovaných rozhovorů

# **Příloha I: Souhrn otázek ze strukturovaných rozhovorů**

## ***Ekonomická oblast***

### **1. Systém řízení**

Jak je zpracována struktura úrovně řízení organizace?

Jak má organizace zpracovaný systém kontroly z pohledu odpovědnosti a pravomoci?

Jak organizace využívá sebehodnocení systému managementu pro zlepšování celkové efektivnosti a účinnosti organizace?

Jak organizace aplikuje přístupy leadershipu vůči spolupracovníkům a zaměstnancům?

Jak organizace identifikuje potřeby a očekávání zákazníků?

### **2. Výkonnost**

Jak organizace aplikuje procesní přístup s cílem zlepšování výkonnosti?

Jak organizace aplikuje přístupy kontinuální zvyšování výkonnosti?

### **3. Transparentnost**

Jak je zajišťována informovanost o majetkových změnách či změnách ve struktuře vlastníků podniku?

Jak je zajišťována dostupnost informací o ekonomických výsledcích a výsledcích hospodaření podniku?

Jak je udržována informovanost zaměstnanců o dění v podniku?

Jak vyváženě jsou poskytovány informace s ohledem na pravdivost, přesnost, úplnost a včasnost?

### **4. Dokumenty**

Jak je v organizaci vnímán etický kodex?

Jak má organizace stanovené strategie CSR?

Jak má organizace stanovené cíle CSR?

Jak jsou používány postupy pro realizaci CSR aktivit?

Jakým způsobem vede záznamy o CSR činnostech?

Jak má společnost určené klíčové zainteresované strany (stakeholders)?

## **5. Zákazníci**

Jak je pomocí strategie kvality zajišťováno pochopení očekávání zákazníků?

Jakým způsobem organizace komunikuje se zákazníky?

Jakým způsobem dochází v organizaci k nakládání s údaji zákazníků?

Jakým způsobem je realizována ochrana osobních dat a údajů zákazníků?

### **1. Bezpečnost výrobků a služeb**

Jak jsou podávány informace o výrobcích a službách z hlediska úplnosti, přesnosti a pravdivosti?

Jakým způsobem má organizace upraven vztah k reklamě a propagaci z pohledu etiky?

Jak jsou vyhodnocovány vlivy na zdraví a bezpečnost zákazníků?

Byla v posledním roce podniku udělena pokuta za neplnění zákonných norem a dalších předpisů, týkajících se poskytování a používání produktů přesahující částku 100 tis Kč?

### **2. Konkurence**

Jakým způsobem má organizace definovány vztahy s konkurencí?

Jakým způsobem organizace nezneužívá svého významného postavení na trhu?

Jak organizace nakládá s informacemi v rámci konkurenčního boje?

Jakým způsobem firma postupuje v rámci konkurenčního boje při akvizici?

Jakým způsobem má nastavena pravidla ochrany průmyslových práv a vlastnictví?

Jakým způsobem firma zajišťuje dodržování zásad a principů hospodářské soutěže?

### **3. Dodavatelé**

Jak dochází k dodržování podmínek obchodních smluv v dodavatelsko odběratelských vztazích?

Jaký je postoj k dodržování zákoníku práce u (sub)dodavatelů?

Jak management zjišťuje aplikaci etických zásad u svých dodavatelů?

Jak management kontroluje dodržování etických zásad u svých dodavatelů?

#### **4. Vztah s investory**

Jaký je postoj při poskytování pravdivých, včasných a úplných výsledků a informací pro investory?

#### **5. Korupce**

Jakým způsobem má organizace upraveny zásady a principy protikorupční politiky (dary, sponzoring,...)?

Jakým způsobem jsou ve firmě analyzována rizika a důsledky korupčního jednání?

Jak jsou zaměstnanci školeni v zásadách a principech protikorupční politiky?

Jaká jsou přijata opatření v reakci na případy korupčního chování?

Jak organizace postupuje v případech korupčního jednání?

#### **6. Ochrana duševního zdraví**

Jak organizace rozvíjí a stimuluje výzkum a vývoj v hlavní oblasti předmětu podnikání?

Jak organizace postupuje v oblasti ochrany autorských práv?

Jak organizace postupuje v oblasti ochrany průmyslového vlastnictví a licencí?

### ***Sociální oblast***

#### **1. Zaměstnanecká politika**

Jak má organizace definovány požadavky na pracovní místo?

Jak organizuje výběrové řízení?

Jakým způsobem společnost dodržuje ustanovení Zákoníku práce a další odvětvové předpisy týkající se pracovní doby, přesčasů apod.?

Jak organizace přistupuje k fluktuaci zaměstnanců?

Jak má organizace nastavené hodnocení výkonu a systémy odměňování?

Jak management zajišťuje komunikaci se zaměstnanci?

Jakým způsobem jsou řešeny problémy a nedostatky na pracovišti?

Jaký je postoj k existenci osoby, jejíž náplní je řešení stížností, problémů, nedostatků (etický ombudsman, etický výbor)?

Jakým způsobem přistupuje k vytváření a fungování odborové organizace?

Jaký je přístup managementu k zaměstnancům?

## **2. Bezpečnost a ochrana zdraví**

Jaký je postoj organizace k určení zaměstnance, který má na starosti zdraví a bezpečnost zaměstnanců?

Jak management uplatňuje závazek neustálého zlepšování v oblasti BOZP?

Jakým způsobem má společnost zajištěno, aby byli všichni zaměstnanci pravidelně proškoleni v oblasti zdraví a bezpečnosti?

Jaká jsou stanovena preventivní opatření v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví?

Jakým způsobem má firma vybudovaný systém pro zjištění potenciálního nebezpečí v oblasti zdraví a bezpečnosti zaměstnanců?

Došlo během uplynulého roku k úrazu s pracovní neschopností delší než 3 dny, resp. smrtelnému úrazu?

## **3. Vzdělávání**

Jak je zajišťován rozvoj, vzdělávání a odborný růst zaměstnanců?

Jaký je postoj k interním školením?

Jaký je postoj k externím školením?

Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům?

Jaký je finanční objem (rozpočet) věnovaný na školení pro jednoho zaměstnance?

Jaký je postoj k doplňování kvalifikace (studijnímu volnu)?

Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům zaměstnanců, kteří budou propuštěni?

Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům zaměstnanců již propuštěným?

## **4. Diverzita a rovné příležitosti**

Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro pohlaví zaměstnanců?

Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro menšiny?

Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro věkové skupiny?

Jakým způsobem má organizace upravenou diskriminační politiku?

Jak se staví k zaměstnávání minoritních a rizikových skupin obyvatelstva?

Jaké jsou postoje k interním předpisům, které se týkají eliminace potencionálních diskriminačních praktik?

Jaký existuje přístup k tomu, aby ženy obsazovaly klíčové pozice ve firmě?

Jak je v organizaci řešena otázka diverzity v odměňování?

Jakým způsobem je podporován kariérní růst zaměstnanců?

Jak se snaží organizace o vyváženost osobního a profesního života?

## **5. Filantropie**

Jaký je přístup k firemnímu dárcovství?

Jaký je postoj k možnosti existence firemního nadačního fondu?

Jaký je postoj organizace ke sponzoringu?

## **6. Firemní dobrovolnictví**

Jaký je postoj organizace k dobrovolným aktivitám zaměstnanců?

Jakým způsobem stimuluje zaměstnance, aby se aktivit účastnili?

# ***Environmentální oblast***

## **1. Dokumenty**

Jak je stanoven systém environmentální politiky podniku?

Jak jsou stanoveny environmentální cíle a sledováno jejich plnění?

Jak jsou o této politice informováni stakeholderi?

Jakým způsobem o této oblasti organizace komunikuje se svými stakeholdery?

Jak má zavedenou normu ISO 14 001?

Jak společnost předchází environmentálním rizikům?

Jak má stanovenou prevenci znečišťování životního prostředí (emise do ovzduší, vypouštění do vody, odpady, toxiny)?

## **2. Personální zabezpečení**

Jak organizace monitoruje dopady své činnosti na okolí, ve kterém podniká?

Jaký je postoj organizace k určení zaměstnance, který má na starost ekologickou oblast?

Jak je upravena pravomoc zaměstnance určeného pro ekologickou oblast?

Jak je plánováno školení a výcvik zaměstnanců v environmentální oblasti?

Jak je plánován školení a výcvik osob v environmentální oblasti, které se společností spolupracují v dodavatelsko-odběratelských vztazích?

### **3. Materiál**

Jakým způsobem má organizace určenou spotřebu materiálu surovin podle hmotnosti?

Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu pomocných materiálů a surovin podle hmotnosti?

Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu zboží podle hmotnosti?

Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu obalů podle hmotnosti?

Jakým způsobem je stanovován podíl surovin pocházejících z recyklovaných materiálů?

### **4. Energie**

Jakým způsobem organizace eviduje spotřebu energií vztaženou na Kč obratu?

Jakým způsobem eviduje spotřebu energií vztaženou na počet zaměstnanců?

Jakým způsobem eviduje spotřebu energií vztaženou na jednotku produkce?

Jak je stanovena přímá spotřeba energií?

Jak je stanovena nepřímá spotřeba energií?

Jak je stanovena úspora spotřeby energií prostřednictvím dosahování energetické efektivity?

Jakým způsobem zajišťuje iniciativy zaměřené na zajištění výrobků a služeb s využitím energeticky efektivních a obnovitelných zdrojů?

Jakým způsobem zajišťuje iniciativy zaměřené na snižování nepřímé spotřeby energií?

### **5. Voda**

Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztaženou na Kč obratu?

Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztaženou na počet zaměstnanců?

Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztaženou na jednotku produkce?

Jakým způsobem dochází k využití užitkové vody při zajišťování funkce podniku?

Jaký je rozsah používání přírodních zdrojů a obnovitelných zdrojů vody?

Jaká je úroveň objemu recyklované resp. znovu použité vody v celkovém odběru?

## **6. Chemikálie nebezpečné materiály**

Jakým způsobem je upraveno používání a nakládání s chemickými látkami?

Jak je upraveno nahrazování nebezpečných chemických látek a materiálů méně nebezpečnými?

Jakým způsobem je prováděná kontrola b oblasti s nakládání s chemikáliemi a dalšími nebezpečnými materiály?

## **7. Emise**

Jak je stanovována úroveň emisních limitů nad rámec úrovně stanovené zákonem?

Jak jsou určovány investice do technologií pro zlepšení emisních limitů a ovzduší?

Jakým způsobem se evidují emise vlivu činnosti podniků na tvorbu skleníkových plynů a dalších zplodin?

Jak jsou zajišťovány iniciativy zaměřené na snižování emisí (skleníkových plynů, prachových částí, atd.)?

## **8. Odpady**

Jakým způsobem dochází k evidenci nakládání s nebezpečnými odpady?

Jakým způsobem dochází k evidenci nakládání s ostatními odpady?

Jaká je úroveň snižování množství odpadů?

Jaká je úroveň výsledků třídění odpadů?

Jak se stanovují způsoby likvidace odpadů?

Jaký je postoj k recyklaci a opětovnému použití odpadů?

## **9. Odpadní vody**

Jak se sledují způsoby nakládání s odpadními vodami?

Jakým způsobem dochází k nakládání s odpadními vodami?

Jaká je úroveň čištění odpadních vod?



## **10. Doprava**

Jak je vnímán dopad organizace a třetích subjektů zajišťující dopravu a přepravu používaných materiálů a surovin?

Jak je vnímán vliv organizace a třetích subjektů realizujících dopravu a přepravu zaměstnanců a osob?

## **11. Obaly**

Jak jsou využívány recyklované materiály u spotřebitelských obalů?

Jak jsou využívány recyklované materiály u manipulačních jednotek a manipulačních obalů?

Jak jsou využívány recyklované materiály u přepravních obalů?

## **12. Výrobky a služby**

Jaký je přístup organizace ke zpětné logistice obalových materiálů?

Jaký je přístup organizace k recyklaci a likvidaci či dalšímu zpracování výrobků a materiálů?

Byla v posledním roce podniku udělena pokuta přesahující částku 500 tis. Kč za neplnění či nedodržování legislativních předpisů v některé z oblastí environmentální politiky?